



# UNIVERSITÀ DI PISA

Dipartimento di Economia e Management

LAUREA MAGISTRALE IN “FINANZA AZIENDALE E MERCATI FINANZIARI”

## **Il ruolo degli incubatori nel processo di creazione di valore per le startup. Un confronto Italia-Spagna.**

*Relatrice*

Prof.ssa Giovanna Mariani

*Candidato*

Samuele Renda

*Anno Accademico 2013-2014*



Ai miei genitori, che ci sono sempre stati.



## **RINGRAZIAMENTI**

Desidero ringraziare la dott. Epifori per la sua gentilezza, il prof. Sandro Barone del Dipartimento di Ingegneria Civile e Industriale dell'Università di Pisa per la sua disponibilità, ma soprattutto la dott. Forconi, responsabile dell'incubatore d'impresa del Polo Tecnologico di Navacchio, senza il cui aiuto questa tesi non sarebbe stata possibile.

Un sentito ringraziamento va alla mia relatrice, la Prof.ssa Mariani, per la sua guida e il suo supporto.



## SOMMARIO

1	INTRODUZIONE.....	11
1.1	Strumenti e strategie di crescita economica .....	13
1.2	La seconda rivoluzione accademica .....	15
1.3	La tripla elica .....	16
2	STARTUP .....	19
2.1	Le startup innovative .....	21
2.2	Dimensione del fenomeno .....	26
2.3	Un'analisi SWOT sulle startup .....	27
2.4	Gli operatori di supporto alle startup.....	29
2.4.1	I business angels .....	29
2.4.2	I <i>venture capitalist</i> .....	31
2.4.3	Gli acceleratori d'impresa .....	32
2.4.4	Pst: i parchi scientifici e tecnologici .....	32
2.4.5	Il co-working.....	34
2.4.6	Gli incubatori virtuali.....	34
2.5	Uno sguardo d'insieme.....	35
3	IL RUOLO DI INCUBATORI E PRE-INCUBATORI .....	37
3.1	I servizi offerti .....	40
3.2	Classificazione degli incubatori .....	41
3.2.1	Gli incubatori pubblici .....	42
3.2.2	Gli incubatori universitari.....	43
3.2.3	Gli incubatori privati.....	44
3.3	Il processo di incubazione .....	47
3.4	Il focus degli incubatori, come creano valore .....	48
3.5	Il processo di internazionalizzazione e la creazione di <i>network</i> ...	53
4	ANALISI DEL CONTESTO ITALIANO .....	55
4.1	La natura degli incubatori esistenti in Italia e i rispettivi obiettivi istituzionali .....	55

4.2	I servizi offerti .....	58
4.3	Grado di coinvolgimento .....	60
4.4	Indicatori di performance .....	61
4.5	Dati sulle imprese incubate.....	61
4.6	Le fonti di finanziamento .....	62
4.7	Gli ostacoli alla crescita.....	63
4.8	Analisi SWOT del sistema di incubazione in Italia .....	64
5	IL CONTESTO SPAGNOLO.....	66
5.1	Gli incubatori d'impresa in Spagna.....	70
5.2	L'impatto socio-economico degli incubatori di impresa .....	72
5.3	Analisi SWOT del sistema d'incubazione in Spagna.....	73
6	MODELLO DI CALCOLO DEL RITORNO ECONOMICO DI UN INCUBATORE E CONFRONTO TRA ITALIA E SPAGNA .....	75
6.1	L'incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio.....	76
6.2	La rete di incubatori "Madrid Emprende" .....	81
6.3	Il <i>financial</i> ROI dell'investimento pubblico come metodo di valutazione degli incubatori .....	89
6.4	Calcolo del <i>financial</i> ROI dell'investimento pubblico.....	93
7	CONCLUSIONI.....	106



## INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Dal <i>Government</i> alla <i>Governance</i> . ....	15
Figura 2: Tasso di crescita % della nascita delle imprese italiane dal 2005 al 2013 .....	21
Figura 3: CAGR ( <i>Compound Annual Growth Rate</i> ) del numero di incubatori dal 2001 al 2013 .....	40
Figura 4: Le fasi del processo di incubazione .....	47
Figura 5: L'internalizzazione nelle diverse fasi del processo incubativo....	54
Figura 6: Obiettivi perseguiti dagli incubatori per importanza (valori percentuali).....	57
Figura 7: Ostacoli alla crescita per le imprese incubate.....	63
Figura 8: Qualità delle condizioni per l'imprenditoria in Spagna secondo il rapporto GEM. ....	67
Figura 9: Sopravvivenza media delle imprese create tra il 1995 e il 2003 in Spagna. ....	69
Figura 10: Sopravvivenza delle imprese incubate nella Comunità Autonoma di Madrid tra il 2007 e il 2009 .....	69
Figura 11: Numero di incubatori divisi per regione.....	70
Figura 12: Fatturato aggregato (euro) dal 2003 al 2012 .....	79
Figura 13: Trend occupazionale dal 2003 al 2012 .....	80
Figura 14: Imprese insediate raggruppate per settori.....	80
Figura 15: Occupazione creata tra il 2008 e il 2012 .....	88
Figura 16: Fatturato annuale complessivo delle imprese incubate tra il 2008 e il 2012 (migliaia di euro).....	88
Figura 17: Le tre dimensioni del <i>Public ROI</i> .....	90

## INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: Dati sulla demografia d'impresa in Italia dal 2005 al 2013. ....	20
Tabella 2: Analisi SWOT di un'impresa startup.....	29
Tabella 3: Pro e Contro degli operatori di supporto alle startup .....	36
Tabella 4: <i>Best practice</i> d'incubazione in Europa.....	48
Tabella 5: Servizi offerti dagli incubatori italiani divisi per classi .....	59
Tabella 6: Grado di coinvolgimento dell'incubatore nelle fasi di vita dell'impresa .....	60
Tabella 7: Analisi SWOT dell'ecosistema Italia .....	65
Tabella 8: Analisi SWOT dell'ecosistema degli incubatori in Spagna .....	74
Tabella 9: Tasso di sopravvivenza delle imprese incubate nella rete Madrid Emprende .....	87
Tabella 10: Calcolo degli ingressi fiscali dal 2003 al 2012 .....	96
Tabella 11: <i>Financial</i> ROI dell'investimento pubblico per l'incubatore di Navacchio.....	98
Tabella 12: <i>Financial</i> ROI dell'investimento pubblico TOTALE per l'incubatore di Navacchio .....	100
Tabella 13: Entrate cumulate dal 2003 al 2012.....	101
Tabella 14: Fatturazione totale delle imprese dell'incubatore di Vicálvaro dal 2008 al 2012 .....	102
Tabella 15: Fatturazione prevista per le imprese incubate fino al 2017 ...	102
Tabella 16: Calcolo ingressi fiscali dal 2008 al 2017 .....	103
Tabella 17: <i>Financial</i> ROI dell'investimento pubblico per l'incubatore di Vicálvaro .....	104
Tabella 18: Tabella di sintesi .....	105
Tabella 19 : Studi sul <i>Financial</i> ROI di diversi incubatori.....	106

## 1. INTRODUZIONE

La crisi finanziaria iniziata negli Stati Uniti nell'Agosto del 2007 e la recessione dell'economia reale si sono ripercosse sul sistema bancario internazionale, provocando tensioni nella posizione patrimoniale e finanziaria degli intermediari. Come risposta a queste tendenze, le banche hanno aumentato l'ammontare di scorte liquide e rafforzato l'impegno volto a contenere il fabbisogno di capitale (Panetta & Signoretti, 2010).

Una tale situazione di crisi cambia drammaticamente i livelli di ricchezza ambientale, un indicatore che si riferisce alla quantità di risorse disponibili in un ambiente (Dess & Beard, 1984), ne è la prova la situazione di *credit crunch*<sup>1</sup> che si è venuta a creare nel sistema italiano dall'inizio della crisi economica mondiale, con la conseguente difficoltà per le imprese, soprattutto le PMI (piccole e medie imprese), di reperire le risorse necessarie ad attuare investimenti.

Gli effetti di una scarsa disponibilità di credito hanno un impatto rilevante sull'economia reale. La mancanza di finanziamenti può costringere le imprese a ridimensionare i piani d'investimento e le famiglie a comprimere i programmi di consumo, prolungando e amplificando l'effetto negativo di *shock* reali sull'attività produttiva e sull'occupazione.

La caduta di consumi e investimenti ha avuto effetti traumatici per l'economia mondiale e conseguentemente per quella italiana, soprattutto per il ruolo centrale ricoperto dal sistema bancario nel finanziamento all'economia (Panetta & Signoretti, 2010).

Le situazioni di scosse ambientali però, spesso viste da molti come una cri-

---

<sup>1</sup> In letteratura non vi è una definizione univoca di *credit crunch*, Panetta & Signoretti (2010) lo definiscono come: "Un calo dell'offerta di prestiti che non riflette una riduzione della domanda o il peggioramento del rischio di insolvenza ma scelte e vincoli interni alle stesse banche".

si, possono rappresentare una grande serie di opportunità per le imprese che sanno riconoscere dove queste opportunità giacciono, con la conseguente possibilità di trarre significativi benefici (Wan & Yiu, 2009).

L'importanza dell'ambiente esterno è stata spesso enfatizzata nella letteratura economica, poiché le azioni e le strategie messe in atto dagli agenti economici devono rispecchiare l'ambiente esterno, e se questo cambia, allora devono cambiare anche le strategie (Chattopadhyay, Glick, & Huber, 2001), poiché possono diventare subottimali quando le opportunità e le minacce esterne associate ad esse vengono ridefinite (Audia, Locke, & Smith, 2000).

Da questa constatazione nasce il bisogno di rivalutare la società industriale e le modalità di finanziamento alle imprese

Nella ricerca di soluzioni efficaci che possano porre un freno alla disoccupazione che è dilagata dopo lo scoppio della crisi, ci si è soffermati sul ruolo che l'innovazione può avere nel rilancio delle economie<sup>2</sup>.

Le imprese, le autorità governative e il mondo accademico hanno incrementato il loro appoggio alla diffusione di un maggior spirito imprenditoriale come *driver* dello sviluppo economico locale e regionale.

Gli incubatori d'impresa si sono rivelati uno strumento prezioso in questo senso, poiché fomentano lo sviluppo economico della zona in cui sono installati, permettono una riduzione del tasso di mortalità delle imprese e propiziano un incremento dell'occupazione.

Gli incubatori sono vecchie risorse che sono state riscoperte per dare maggiore importanza a temi fondamentali per la crescita economica come: innovazione, stimolo all'imprenditorialità, opportunità per i giovani; infatti, il primo incubatore d'impresa della storia è il "Batavia Industrial Center" fondato a Batavia (New York) nel 1959. In seguito alla chiusura dello stabi-

---

<sup>2</sup> Si veda, ad esempio: "Innovation, entrepreneurship and economic growth". Galindo & Méndez-Picazo, 2013.

limento di 80.000 mq della Massey-Ferguson, la famiglia Mancuso lo prese in gestione, dividendolo in piccoli spazi da affittare a diverse imprese che avrebbero ricevuto servizi d'ufficio, assistenza per recupero di capitale e servizi di consulenza (Eshun, 2004).

Scopo di questa ricerca è l'indagine dell'ecosistema degli incubatori e delle startup in Italia e in Spagna, due paesi che presentano caratteristiche molto simili in questo settore. Inoltre, verrà calcolato il ritorno economico per l'investimento pubblico effettuato per gli incubatori di Navacchio (Pisa, Italia) e Vicálvaro (Madrid, Spagna) attraverso il calcolo del *financial ROI* (*return on investment*), al fine di verificare se l'investimento effettuato in un incubatore può essere sostenibile per le finanze pubbliche in quanto ripagato dalle maggiori entrate fiscali che rappresentano una delle esternalità positive degli incubatori d'impresa.

## **1.1 STRUMENTI E STRATEGIE DI CRESCITA ECONOMICA**

Nella letteratura economica mondiale si è a lungo dibattuto sulle possibili strategie da mettere in atto per risolvere la crisi nata nel 2007-2008, con enfasi sempre maggiore sulle autorità economiche locali e sulla loro capacità di contenere a livello locale gli effetti mondiali della crisi (Clark, 2009).

Lo stato, le amministrazioni locali, le università ed i centri di ricerca devono compiere uno sforzo nel contribuire e agevolare, nelle forme più varie, la nascita di nuove imprese e la loro successiva sopravvivenza (Gibson & Smilor, 1991).

Velasco e Saiz (2007), dopo aver dimostrato l'utilità delle politiche statali per la creazione di nuove imprese, affermano che il compito essenziale delle amministrazioni pubbliche è quello di creare e consolidare un contesto istituzionale che propizi e faciliti l'azione dei nuovi imprenditori.

Per Kelley et al. (2012) gli imprenditori creano lavoro, sono agenti di innovazione e provocano cambi strutturali nell'economia, in aggiunta alla pro-

mozione della produttività e l'introduzione di nuova concorrenza nei mercati. Sono catalizzatori della crescita economica e della competitività, pertanto è auspicabile che gli attori pubblici migliorino le condizioni dell'ecosistema imprenditoriale attraverso le loro politiche.

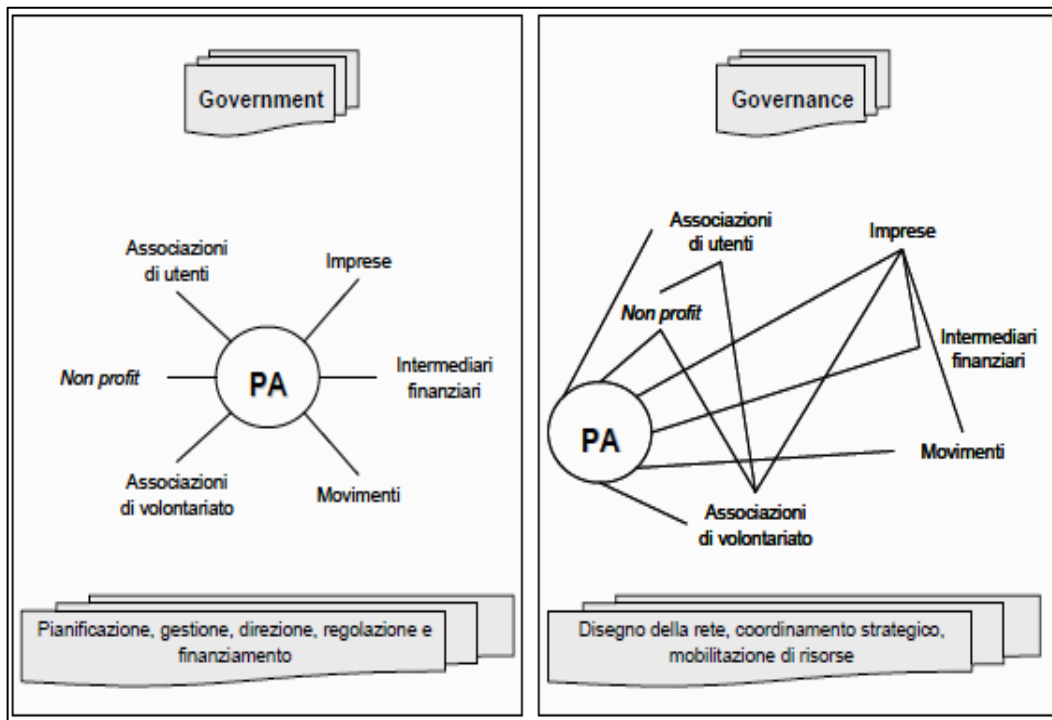
Come altre amministrazioni pubbliche a livello europeo, anche quella italiana negli ultimi anni si sta confrontando con il paradigma del *Public Governance*, che è stato introdotto in contrapposizione al paradigma di *New Public Management* (Meneguzzo, 2005).

Questo nuovo paradigma prevede la creazione di modalità innovative di governo e coordinamento dei sistemi socio-economici basate sull'interazione tra governo e società, tra pubblico e privato, sull'affermarsi di una diversa relazione tra interventi decisi a livello politico amministrativo e forme di auto-organizzazione a livello sociale, sul pluralismo decisionale e sulla netta separazione tra i due concetti di *governance* e *government* (Carrera, Meneguzzo, & Messina, 2008).

L'attività di *government* implica l'attivazione e la direzione dei diversi attori del sistema socio-economico attraverso le diverse leve di manovra a disposizione: dalla spesa pubblica, agli interventi normativi, alla programmazione socio-economica, alle direttive delle agenzie e delle *authorities* indipendenti, in modo tale da avviare percorsi virtuosi di sviluppo economico e sociale.

Con *governance* viene invece intesa l'attività svolta dall'amministrazione pubblica all'interno di un sistema sociale e politico volta ad orientare e coordinare sforzi ed interventi effettuati dai diversi attori in esso presenti, in questo paradigma nessun attore, compreso lo stesso settore pubblico, svolge un ruolo di primo piano ma la traiettoria evolutiva e le *performances* del sistema sociale ed economico sono il risultato delle interazioni tra la pluralità degli attori presenti (Meneguzzo, 2005).

Figura 1: Dal *Government* alla *Governance*.



Fonte: Meneguzzo (2005).

## 1.2 LA SECONDA RIVOLUZIONE ACCADEMICA

Dalla fine degli anni '80 il mondo universitario ha mostrato un certo interesse rispetto alle attività di innovazione tecnologica, affiancando ai tradizionali interventi nei campi della formazione professionale e della ricerca, un intervento centrato sulla stretta collaborazione tra università e industrie, nonché sullo sviluppo economico (Campodall'Orto, 2002).

Questo fenomeno è conosciuto come “Seconda Rivoluzione Accademica”.<sup>3</sup> L'università per varie ragioni - politiche pubbliche, nazionali e regionali; domanda del mondo industriale; ristrettezze economiche dell'università di

<sup>3</sup> La prima rivoluzione accademica si riferisce all'introduzione della ricerca in ambito accademico e si colloca tra la fine del XIX secolo e l'inizio del XX.

fronte alla diminuzione dei budget nazionali e la contemporanea proliferazione di progetti di ricerca; etc. - si trova ad interagire in maniera crescente con il mondo dell'impresa.

Lo scopo non è solo quello di garantire formazione, personale qualificato e consulenza professionale, ma soprattutto la possibilità di trasferimento di conoscenza tecnologica, fondamentale per la competitività del sistema industriale, e si sostanzia attraverso una serie di attività che coinvolgono le strutture accademiche e che spaziano dalle ricerche finalizzate, al sostegno al trasferimento tecnologico, alla valorizzazione dei brevetti generati dalla ricerca, alla nascita di *spin-off* universitari, fino al più recente coinvolgimento nello sviluppo economico locale.

### 1.3 LA TRIPLA ELICA

Il concetto di legame a tripla elica tra governo-impresе-università è stato teorizzato negli anni '90 da Etzkowitz (1993) e Etzkowitz e Leydesdorff (1995), e suggerisce lo spostamento da una società industriale orientata alla diade governo-impresa a una società della conoscenza basata su questa triade.

La tesi della teoria della tripla elica è che il potenziale per l'innovazione e lo sviluppo economico, all'interno di una società della conoscenza, giace in un ruolo maggiormente importante per l'università e nell' ibridizzazione di elementi da università, impresa e governo per generare nuovi strumenti e formati per la produzione, trasferimento e applicazione della conoscenza.

Uno dei concetti centrali nella tesi della tripla elica è quindi un' università imprenditrice, che ha un forte ruolo nella creazione di nuova conoscenza e nel suo utilizzo per lo scopo produttivo. E' un modello d'innovazione interattivo piuttosto che lineare. Mentre le imprese aumentano il loro livello tecnologico, partecipano al processo di sperimentazione e diffusione della conoscenza.



Il governo agisce come un imprenditore pubblico o *venture capitalist*, in aggiunta al suo ruolo di legislatore e arbitro dei mercati.

Le università sviluppano reti di conoscenza, possono combinare innovazioni prodotte in differenti sedi da poter essere sfruttate congiuntamente, l'innovazione si trasforma da processo interno o intra-imprese a un'attività che coinvolge istituzioni non tradizionalmente considerate come agenti direttamente coinvolti in questo processo come le università.

I teorici della tripla elica incoraggiano la “terza missione” accademica, cioè il coinvolgimento nello sviluppo socio-economico accanto alle sue tradizionali missioni: insegnamento e ricerca.

L'università può fornire ai propri studenti nuove idee, abilità e talento imprenditoriale, poiché gli studenti, non solo rappresentano la nuova generazione di professionisti all'interno delle diverse discipline scientifiche, ma possono essere allenati e incoraggiati a diventare imprenditori e fondatori di società, contribuendo alla crescita economica e alla creazione di impiego; l'Università di Pisa ha organizzato nel 2014 il primo “Innovation Camp”, un evento in cui gli studenti sviluppano soluzioni creative ai casi aziendali che gli vengono proposti.

Inoltre, le università imprenditrici possono estendere il loro ambito, passando dall'educare individui all'educazione di organizzazioni, attraverso programmi di incubazione, centri inter-disciplinari, parchi scientifici, spin-off accademiche, incubatori. Tali università hanno una capacità maggiore di generare tecnologia che ha cambiato la loro posizione da tradizionale fonte di risorse umane e conoscenza a una nuova fonte di creazione e trasferimento di tecnologia.

Il modello della tripla elica incorpora tre elementi basilari: (i) un ruolo maggiormente di spicco per l'Università nel campo dell'innovazione, alla pari con industria e governo, in una società della conoscenza. (ii) Un movimento verso relazioni collaborative tra le tre maggiori sfere istituzionali, all'interno delle quali l'innovazione è sempre più un'esternalità positiva dell'interazio-

ne, piuttosto che una prescrizione governativa. (iii) In aggiunta al raggiungimento del proprio scopo istituzionale, ogni agente compie in qualche modo il compito degli altri. Questo processo può ad esempio avvenire tramite un'università che svolge il ruolo del governo iniziando progetti di sviluppo o quello dell'industria formando imprese o producendo nuove conoscenze e tecnologie suscettibili di applicazione industriale (Etzkowitz, 2008).

L'emergere di interazioni tra università-industria-governo può essere identificato come un fattore chiave per lo sviluppo regionale (Etzkowitz, 2005).

Come risultato sono state designate politiche di innovazione locali, basate sullo sviluppo di associazioni cooperative tra governo, imprese e sfere istituzionali della conoscenza, incrementando l'importanza e la visibilità del modello della tripla elica in un periodo di crisi economica.

Questa capacità innovativa dipende dalla costruzione di un *network* eterogeneo di entità pubblico/private che possano fornire consulenza alla creazione d'impresa, assistenza finanziaria, capitali *seed* (Schumpeter J. , 1951).

L'utilizzo del modello della tripla elica sancisce l'abbandono di un modello di innovazione chiusa in cui le innovazioni di prodotto e processo erano il risultato esclusivo della funzione aziendale di R&S.

## 2. STARTUP

Con il termine startup ci si riferisce all'evento ed alla fase di avvio di un'impresa che viene lanciata per la prima volta sul mercato, oppure acquisita e rilanciata attraverso un nuovo avviamento (Gualandri & Venturelli, 2011). Questo periodo viene da sempre considerato come il più delicato della vita aziendale poiché presuppone la concentrazione di un insieme di azioni e scelte strategiche che andranno a delineare la conformazione dell'impresa da tutti i punti di vista e i cui effetti sono destinati a ripercuotersi lungo un arco temporale esteso, è il momento in cui dall'idea si passa alla sua implementazione: vengono predisposte le risorse tecniche correnti, definiti i metodi di produzione e la struttura organizzativa, assunto il personale, condotti studi di mercato con i quali si cerca di definire le attività e gli indirizzi aziendali, reperiti i mezzi finanziari necessari e pianificate le attività future.

Nella vita di un'impresa l'avvio è la fase più delicata che deve essere adeguatamente progettata e implementata in modo da minimizzare i rischi economico-finanziari e commerciali che tipicamente devono essere fronteggiati nei primi mesi ed anni di vita (Prefetto, 2008).

Le imprese in fase di startup hanno un impatto significativo sull'economia per ragioni che sono legate a:

- **Occupazione:** le imprese startup possono generare valore in misura maggiore delle aziende già consolidate. Uno studio della fondazione Kaufman pubblicato a Luglio del 2010 dimostra come negli Stati Uniti la maggior parte dei nuovi posti di lavoro sia creata da startup (Kane, 2010).
- **Innovazione:** le innovazioni di tipo radicale, che cambiano in maniera violenta i tradizionali meccanismi seguiti dal management, sono difficilmente adottabili dalle aziende consolidate perché esse hanno troppo da per-

dere nel caso in cui l'innovazione fosse fallimentare, come spiegato da Christensen nel suo "Il dilemma dell'innovatore" (Christensen, 2001).

- Crescita economica: le economie che sono cresciute maggiormente negli ultimi anni sono quelle che hanno investito nelle nuove imprese innovative e in ricerca e sviluppo (Razzini, 2010).

Guardando alla capacità dell'Italia di creare nuove imprese, secondo i dati di Unioncamere nel 2013 in Italia sono nate 384.483 imprese, seguendo un *trend* sostanzialmente stabile rispetto al 2012, le cessazioni invece si attestano a 371.802, con un saldo anagrafico di 12.681 unità, il valore più basso dal 2005 a oggi (vedi Tabella).

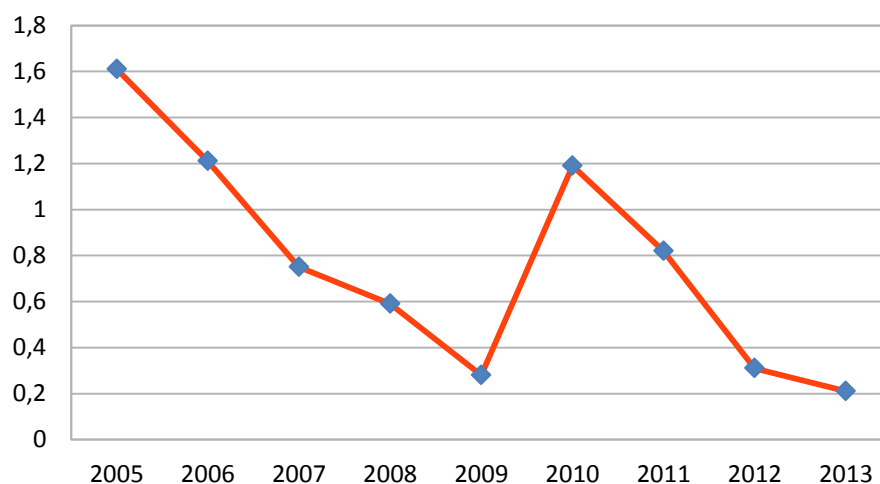
**Tabella 1: Dati sulla demografia d'impresa in Italia dal 2005 al 2013.**

ANNO	Imprese registrate	Iscrizioni	Cessazioni	Saldo	Tasso di crescita
	<b>Totale imprese</b>				
2005	6.073.024	421.291	324.603	96.688	1,61%
2006	6.125.514	423.571	350.238	73.333	1,21%
2007	6.123.272	436.025	390.209	45.816	0,75%
2008	6.104.067	410.666	374.262	36.404	0,59%
2009	6.085.105	385.512	368.127	17.385	0,28%
2010	6.109.217	410.736	338.206	72.530	1,19%
2011	6.110.074	391.310	341.081	50.229	0,82%
2012	6.093.158	383.883	364.972	18.911	0,31%
2013	6.061.960	384.483	371.802	12.681	0,21%

**Fonte: Unioncamere**

Come mostrano questi dati, le imprese italiane presentano un alto tasso di mortalità che, insieme al nanismo di cui tradizionalmente soffrono le imprese nostrane, configura un sistema economico in cui le imprese difficilmente attecchiscono e crescono.

Figura 2: Tasso di crescita % della nascita delle imprese italiane dal 2005 al 2013



Fonte: Rielaborazione propria sui dati della Tabella 1

## 2.1 LE STARTUP INNOVATIVE

Nell'evoluzione della situazione economica attuale, lo sviluppo di idee e progetti creativi assume un valore economico sempre più rilevante a tal punto che alcuni autori parlano di “economia creativa” e di “economia dell’esperienza” (Bonaccorsi & Granelli, 2005), intendendo con questi termini uno specifico ramo dell’economia che comprende alcuni settori (generalmente ad alta tecnologia) capaci di generare nuova ricchezza e “proprietà intellettuale” (brevetti, diritti d’autore, marchi di fabbrica, design registrato) sostenendo così anche lo sviluppo di settori economici tradizionali.

Diversi paesi negli ultimi anni hanno potuto rilanciare le loro economie creando dei *cluster* industriali tecnologici e puntando sull’innovazione.

Ad esempio il governo cileno ha lanciato nel 2010 “Startup Chile”, un programma di accelerazione per startup completamente finanziato con fondi pubblici che ha come obiettivo quello di rendere il Cile la Silicon Valley del Sud America e che sta ottenendo ottimi risultati in termini di occupazione,

investimenti e attrazione di risorse finanziarie e umane (Geromel, 2012).

L'attenzione che è stata rivolta nell'ultimo quinquennio da parte di governi e investitori alle startup e alla loro capacità innovativa è stata altissima e si giustifica con la capacità delle giovani piccole imprese di portare sul mercato le innovazioni più radicali e dirompenti grazie alla loro freschezza e dinamicità.

Nella fase di bassa crescita economica che caratterizza da vent'anni l'economia italiana ha assunto grande rilievo il tema delle startup innovative e degli strumenti che ne possono permettere la nascita e la consolidazione.

Le startup innovative vengono riconosciute per la prima volta dalla legislazione italiana con il DL 179/2012, successivamente modificate con il DL "Lavoro" 76/2013, amplificando e semplificando i requisiti d'accesso al fine di incoraggiare l'imprenditorialità innovativa.

La politica a sostegno delle startup mira a promuovere la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e l'occupazione, in particolare giovanile, lo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale, la creazione di un ecosistema maggiormente incline all'innovazione, così come a favorire una maggiore mobilità sociale e ad attrarre in Italia talenti e capitali dall'estero.

I contenuti principali della legge sono (Ministero dello Sviluppo Economico, 2014):

**1. Definizione di startup:** la normativa si riferisce esplicitamente alle "startup innovative" per evidenziare che il target non include qualsiasi nuova impresa ma è incentrato su quelle il cui business è chiaramente legato all'innovazione e alla tecnologia. Per beneficiare delle misure di sostegno, la startup deve presentare le seguenti caratteristiche: (a) essere operativa da meno di quattro anni; (b) avere la sede principale in Italia; (c) avere meno di 5 milioni di euro di fatturato; (d) non deve distribuire utili; (e) avere qua-

le oggetto sociale esclusivo o prevalente l'innovazione tecnologica; f) non essere costituita da una fusione o scissione societaria. Infine, la startup è qualificabile come innovativa se almeno il 15% delle proprie spese sono in Ricerca & Sviluppo (R&S), *oppure* se almeno un terzo del team è composto di dottorandi o dottori di ricerca o da personale che ha svolto attività di ricerca per almeno tre anni o se almeno due terzi del team è composto da persone in possesso di laurea magistrale, *oppure* se è proprietaria o depositaria o licenziataria di un brevetto o se è titolare di un programma per elaboratore originario registrato.

**2. Definizione di startup a vocazione sociale:** possiede gli stessi requisiti delle altre startup, ma opera in alcuni settori specifici che la legge italiana considera di particolare valore sociale.

**3. Definizione di incubatore certificato:** attraverso la verifica da parte dell'incubatore o acceleratore di startup del possesso di alcuni requisiti specifici relativi ai locali, al management, alle attrezzature e soprattutto allo storico che registra e misura le attività di sostegno alle imprese effettuate. In questo modo la legge mira a individuare e valorizzare le strutture che offrono realmente ed efficacemente servizi di incubazione

4. Le startup innovative e gli incubatori certificati devono registrarsi nelle apposite **sezioni speciali del Registro delle imprese** create ad hoc presso le Camere di Commercio. Questa registrazione permette di dare pubblicità, effettuare controlli e garantire il monitoraggio dell'impatto che la nuova legislazione avrà sulla crescita economica e l'occupazione.

**5. Abbattimento degli oneri per l'avvio d'impresa:** startup innovative e incubatori certificati, a differenza delle altre aziende, non dovranno pagare gli oneri di costituzione e registrazione presso le Camere di Commercio.

6. **Disciplina in materia di lavoro applicabile alle startup** – la startup potrà assumere personale con contratti a tempo determinato della durata minima di 6 mesi e massima di 36 mesi. All'interno di questo arco temporale, i contratti potranno essere anche di breve durata e rinnovati più volte. Dopo 36 mesi, il contratto potrà essere ulteriormente rinnovato una sola volta, per un massimo di altri 12 mesi, e quindi fino ad arrivare complessivamente a 48 mesi. Dopo questo periodo, il collaboratore potrà continuare a lavorare in startup solo con un contratto a tempo indeterminato. La norma è scritta anche in modo da contrastare il rischio di finte Partite IVA passati i 48 mesi. Fatto salvo un minimo tabellare, è lasciato alle parti stabilire quale parte della remunerazione sia fissa e quale variabile.

7. La startup può remunerare i propri collaboratori con **stock option**, e i fornitori di servizi esterni – come ad esempio gli avvocati e i commercialisti – attraverso il **work for equity**. Il regime fiscale e contributivo che si applica a questi strumenti è vantaggioso e concepito su misura rispetto alle esigenze tipiche di una startup. Anche gli incubatori certificati possono accedere a questi strumenti.

8. **Credito d'imposta** - è stato definito un accesso prioritario alle agevolazioni per le assunzioni di personale altamente qualificato nelle startup innovative e negli incubatori certificati. Il credito è pari al 35% del costo aziendale sostenuto per le assunzioni a tempo indeterminato, anche con contratto di apprendistato.

9. Introduzione di **incentivi fiscali per investimenti in startup** provenienti da aziende e privati per gli anni 2013, 2014, 2015 e 2016. Gli incentivi valgono sia in caso di investimenti diretti in startup, sia in caso di investimenti indiretti per il tramite di altre società che investono prevalentemente in startup. Il beneficio fiscale è maggiore se l'investimento riguarda le startup a vocazione sociale e quelle che sviluppano e commercializzano prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico.



10. Introduzione dell'**equity crowdfunding**, la cui regolamentazione di dettaglio è stata predisposta dalla Consob. Con la pubblicazione del testo definitivo del *“Regolamento sulla raccolta di capitali di rischio da parte di startup innovative tramite portali on-line”* l'Italia è l'unico paese nella EU con una normativa organica sull'equity crowdfunding.

11. Accesso semplificato, gratuito e diretto per le startup al **Fondo Centrale di Garanzia**, un fondo governativo che facilita l'accesso al credito attraverso la concessione di garanzie sui prestiti bancari. La garanzia copre fino allo 80% del credito erogato dalla banca alla startup, fino a un massimo di 2,5 milioni di euro, ed è concessa sulla base di criteri di accesso estremamente semplificati, con un'istruttoria che beneficia di un canale prioritario. Gli incubatori certificati possono beneficiare dello stesso trattamento speciale riservato alle startup.

12. **Sostegno ad hoc nel processo di internazionalizzazione delle startup da parte dell'Agenzia ICE**: tale sostegno include l'assistenza in materia normativa, societaria, fiscale, immobiliare, contrattualistica e creditizia, l'ospitalità titolo gratuito alle principali fiere e manifestazioni internazionali, e l'attività volta a favorire l'incontro delle startup innovative con investitori potenziali per le fasi di early stage capital e di capitale di espansione. In particolare, è stata autorizzata l'emissione della “Carta Servizi startup” che dà diritto a uno sconto del 30% sulle tariffe dei servizi di assistenza erogati dall'Agenzia.

13. **Fail-fast**: introduzione di procedure volte a rendere più rapido e meno gravoso il processo che si mette in moto nel caso in cui la startup non decolla. Questa misura permette all'imprenditore di ripartire con un nuovo progetto imprenditoriale in modo più semplice e veloce, affrontando più agevolmente il procedimento liquidatorio e limitando il rischio che resti “marchiato” come “qualcuno che ha fallito”.

14. Lancio di un **concorso per realizzare una campagna nazionale** per promuovere una migliore comprensione e consapevolezza nell'opinione pubblica, e specialmente tra i giovani, sul ruolo dell'innovazione e delle opportunità offerte dalla legislazione in materia di startup.

15. Creazione di un **meccanismo di valutazione sistematica e di monitoraggio delle politiche** attraverso la raccolta costante di dati e analisi dell'impatto della nuova normativa, con il supporto dell'ISTAT.

## 2.2 DIMENSIONE DEL FENOMENO

L'ecosistema startup in Italia è in continua crescita.

A Luglio 2014 le startup innovative iscritte al Registro delle Imprese sono 2.158. Guardando alla distribuzione geografica, le regioni e le province più densamente popolate sono rispettivamente Lombardia (445), Emilia Romagna (244), Lazio (214), Veneto (174) e Piemonte (167), e Milano (190), Roma (189), Torino (130), Trento(85) e Bologna (70), con una presenza forte al Nord (57,55%), moderata al Centro (22,10%) e ridotta al Sud (20,34%).

Quanto alla distribuzione settoriale, spiccano i servizi (1677), che includono, tra le altre, le attività di produzione di software, consulenza informatica e attività connesse (660), ricerca scientifica e sviluppo (378), servizi d'informazione e altri servizi informatici (177). I settori meno coinvolti sono il turismo, con solamente sette startup registrate, e l'agricoltura, con otto. Anche l'aspetto del valore della produzione, che è solitamente quello che causa più polemiche e scetticismo nei confronti delle startup, è analizzato dal Registro: 535 startup innovative sono riconducibili alla classe A che va da 0 a 0,10 milioni di euro, 229 alla classe B (0,11-0,50), 29 alla classe C (0,51-1,00), 15 alla classe D (1,01-2,00) e 6 alla classe E (2,01-5,00).

Sono ventuno quindi le startup che fatturano più di un milione di euro in Italia (StartupItalia, 2014).

Nei primi sei mesi del 2014 si sono registrate 425 startup, pari al totale di quelle registrate nell'intero 2012. E' un numero quasi doppio rispetto a quello del 2011, durante il quale 264 imprese si erano iscritte. Cinque anni prima, nel 2009, si erano costituite solamente 98 startup.

### **2.3 UN'ANALISI SWOT SULLE STARTUP**

La nascita di una nuova impresa presuppone un insieme di scelte e decisioni strategiche che si rivelano cruciali per la sopravvivenza dell'impresa stessa. E' in questa delicata fase che l'imprenditore dovrà ad esempio: definire e creare la struttura aziendale, analizzare il mercato e la concorrenza, gestire le risorse umane, creare un sistema distributivo; la maggior parte di queste scelte avrà effetti che si ripercuoteranno nel medio-lungo periodo.

Per l'impresa questo significa possedere una maggiore flessibilità rispetto ad una concorrente con una struttura consolidata e la possibilità di adattarsi più rapidamente ai cambiamenti dell'ambiente esterno; ad esempio potrebbe riuscire a sfruttare una nuova tecnologia senza dover riconvertire i propri impianti.

La fase di startup, a causa della presenza di queste scelte da intraprendere, è quella che può definire il fallimento o il successo dell'idea: l'imprenditore, infatti, crea una nuova impresa perché intravede una possibilità di successo, egli possiede una soluzione innovativa a un problema non risolto o risolto malamente o possiede un prodotto che non esiste sul mercato e vuole quindi soddisfare una domanda cui non corrisponde un'offerta sul mercato, ma l'accettazione del prodotto o servizio da parte del mercato rimane un'incognita.

Accanto alla formulazione di una solida idea imprenditoriale e di un definito percorso di startup, uno dei principali problemi che lo startupper incontra è la necessità di finanziamenti necessari alla nascita e allo sviluppo del progetto, per le startup, infatti, esiste un *financial gap* connesso alle caratteristiche stesse dell'impresa.

Il fabbisogno finanziario nella fase di startup si origina per le seguenti ragioni:

1. investimenti finalizzati al concepimento e sviluppo del progetto;
2. investimenti finalizzati alla predisposizione della capacità produttiva;
3. investimenti in capitale circolante. (Pwc, Bnp, 2002).

Il ricorso al finanziamento bancario, quello tipicamente privilegiato tra le fonti finanziarie, risulta particolarmente difficile in questa fase perché le previsioni di *cash flow* per il breve/medio periodo sono negative ed è spesso impossibile fornire garanzie reali, per questi motivi la strada maggiormente percorribile è quella del capitale di rischio. Nonostante ciò, la mancanza di adeguate conoscenze finanziarie può portare a scelte sbagliate, a preferire il canale bancario anche se eccessivamente oneroso ignorando l'esistenza di nuove forme di finanziamento destinate alle imprese innovative e di agevolazioni finanziarie di cui l'impresa potrebbe beneficiare.

Le startup innovative e tecnologiche spesso nascono da un *team* di ingegneri o di tecnici che, a causa della loro formazione, non hanno le adeguate competenze in tema di gestione d'impresa e di conseguenza necessitano di adeguata consulenza e supporto, anche dal punto di vista legale e/o amministrativo.

Il settore pubblico e quello privato stanno dedicando grande attenzione al tema delle startup innovative e tecnologiche, esistono molteplici opportunità di finanziamento per tali imprese su vari livelli, molti attori della comunità economica sono alla ricerca di startup che possano rilanciare l'economia, dalla Comunità Europea agli enti locali.

Da quanto detto possiamo così riassumere i punti di forza/debolezza interni

e le opportunità/minacce dell'ambiente esterno (*Strenght, Weakness, Opportunities e Threats* nella dicitura anglosassone) per un'impresa in fase di startup.

Tabella 2: Analisi SWOT di un'impresa startup

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
-flessibilità	-gap finanziario -mancanza di conoscenze imprenditoriali e finanziarie
OPPORTUNITA'	MINACCE
-esistenza di una moltitudine di finanziamenti pubblici e agevolazioni su vari livelli (dalla CE ai comuni)	-vincoli normativi -incertezza sul successo dell'iniziativa e sull'accettazione del prodotto sul mercato

Fonte: Elaborazione propria

## 2.4 GLI OPERATORI DI SUPPORTO ALLE STARTUP

Gli incubatori d'impresa si inseriscono all'interno del più ampio contesto di operatori che svolgono, istituzionalmente o meno, un ruolo di supporto alle startup che può configurarsi in svariate maniere: dalla consulenza alla fornitura di finanziamenti.

### 2.4.1 I BUSINESS ANGELS

Il Business Angel è definito dallo Statuto dell'associazione Italiana Business Angels (IBAN) come una persona fisica, la quale investe il proprio patrimonio, professionalmente, in Piccole e Medie Imprese (PMI) sotto diverse forme di capitale di rischio, attraverso l'assunzione, la gestione e lo smo-

bilizzo di partecipazioni, prevalentemente in società non quotate in Borsa, con un attivo coinvolgimento nello sviluppo delle aziende partecipate. Si tratta, in genere di ex imprenditori, manager in attività o in pensione, liberi professionisti, dotati di un discreto patrimonio personale, e in grado di offrire all'impresa in fase di startup non solo capitali, ma anche competenze gestionali, conoscenze tecnico-operative, e una consolidata e diffusa rete di relazioni con il mondo economico-finanziario (Razzini , 2010).

I *business angels* sono investitori informali privati che investono in imprese giovani operanti in settori in crescita e con forti prospettive di guadagni futuri, essi investono nella fase *seed*<sup>4</sup> o *startup* per ritrarre in futuro elevati guadagni in conto capitale.

I *business angels* sono persone singole o gruppi di persone che possiedono spirito imprenditoriale e buona propensione al rischio, hanno esperienza nel campo della gestione aziendale e possiedono una forte propensione alla sfida.

Il loro intervento di solito si colloca nelle primissime fasi di vita (il taglio medio degli investimenti va dai 20.000 ai 250.000 euro ma raggiunge i 2 mil. di euro nel caso in cui il finanziamento arrivi da un network di *angels*) e consente di essere affiancati da partner competenti ed entusiasti; oltre alla componente economica, infatti, i *business angels* sono solitamente mossi dal desiderio di contribuire allo sviluppo della comunità economica locale e dalla ricerca di soddisfazioni professionali e personali. I principali benefici per le imprese si configurano quindi in termini di rafforzamento patrimoniale, ma anche di consulenza finanziaria, strategica, direzionale, di marketing, miglioramento delle relazioni con il sistema bancario, credibilità, internazionalizzazione delle strategie e delle relazioni commerciali.

Con il fine di superare la dimensione geografica locale e di poter aumentare

---

<sup>4</sup>La cosiddetta fase “*seed*” è la primissima fase di un'impresa in cui l'idea viene sviluppata. L'impresa già esiste, ma non si conosce ancora la validità commerciale del prodotto o del servizio.

le possibilità di investimento i *business angels* si sono raggruppati in *network* o club, ciò permette di: aumentare le conoscenze e le competenze tra investitori, aumentare la quantità di risorse disponibili e quindi il numero di investimenti in portafoglio.

#### 2.4.2 I VENTURE CAPITALIST

I *venture capitalist* fanno parte degli investitori istituzionali nel capitale di rischio, ma si differenziano dai fondi di *private equity* per la diversa fase in cui intervengono poiché apportano capitali di rischio nelle realtà di nuova costituzione fino alla fase di primo sviluppo, in cui il *venture capitalist* cercherà di disimpegnare l'investimento e di ottenere il *capital gain*.

L'investitore tende a privilegiare imprese con un valido progetto di sviluppo e con buone prospettive di crescita sia dimensionale che reddituale.

La dimensione dell'investimento va da 500.000 a 1.500.000 euro.

A differenza delle tradizionali fonti di finanziamento, come il ricorso al capitale di debito, la partecipazione al capitale di rischio di investitori istituzionali richiede uno stretto rapporto di collaborazione tra l'imprenditore e l'investitore istituzionale che condivide il rischio d'impresa ed è interessato al successo dell'impresa.

A fronte del rischio dell'investire in aziende piccole e meno mature, i VC assumono un significativo controllo sulle decisioni dell'impresa oltre ad una porzione significativa della proprietà (Destro, 2012)

Oltre al capitale, l'investitore apporta competenze professionali strategiche, finanziarie, di marketing, di organizzazione, manageriali e offre una serie di contatti utili, finanziari e non, in ambito nazionale e internazionale, più una serie di servizi supplementari che possono andare da studi di mercato e studi di fattibilità nella fase di avvio al mercato, ad interventi manageriali ad ampio raggio nella fascia di *early growth*.

### 2.4.3 GLI ACCELERATORI D'IMPRESA

Gli acceleratori d'impresa coprono un *gap* crescente tra i principali modelli di *funding* per le startup, vengono quindi considerati come l'evoluzione del modello dei *business incubator* nel processo di supporto alle startup nella fase di *early stage*.

Si collocano in una fase intermedia tra i “*family, friends and fools*” e i *Venture Capital*, ricoprendo un ruolo simile a quello dei *business angels* ma in una forma più strutturata che si concretizza in piccoli investimenti sistematici (*seed*) e un forte affiancamento al progetto durante il periodo di incubazione.

Come il nome suggerisce, l'impresa startup che viene inserita in un acceleratore deve seguire i ritmi imposti dalla struttura in termini di risultati di breve, medio e lungo periodo, attenendosi alle scadenze prefissate.

Gli acceleratori d'impresa offrono, infatti, programmi della durata compresa tra 3 e 12 mesi durante i quali i progetti selezionati ricevono il supporto e i fondi sufficienti a garantire il mantenimento dei fondatori e la copertura delle principali spese per lo sviluppo del prodotto portando il progetto da una fase concettuale ad un primo stadio di implementazione.

Gli acceleratori possiedono un *core value* fatto di esperienza e *know-how* in determinati settori di attività.

A fronte dei servizi e del *funding* offerti l'acceleratore può chiedere un canone e/o trattiene una percentuale di *equity* che presenta però forti oscillazioni tra i vari programmi ed è compresa solitamente tra il 4 e il 40% del capitale sociale (Kauffman Fellow Program, 2012)

### 2.4.4 PST: I PARCHI SCIENTIFICI E TECNOLOGICI

Lo IASP – *International Association of Science Parks*- definisce un parco



tecnologico come: “Un’iniziativa territoriale che presenta collegamenti operativi con università, centri di ricerca e/o altre istituzioni di alto livello formativo; favorisce la nascita e la crescita di industrie basate sulla conoscenza o imprese del terziario ad alto valore aggiunto, generalmente residenti nell’area, mediante incubazione e creazione di *spin-off*, ha un gruppo manageriale che stimola il trasferimento tecnologico e le capacità imprenditoriali delle organizzazioni appartenenti al Parco” (IASP).

I principali obiettivi specifici, congruenti con la missione generale, ma perseguiti e implementati in maniera differente secondo le specifiche esperienze e situazioni, possono essere così schematizzati:

1. *Attrarre le unità di ricerca e progettazione delle imprese hi-tech*, sia al proprio interno offrendo spazi attrezzati, servizi e una creazione di contatti, sia all'esterno nel territorio circostante al fine di favorire la nascita di distretti tecnologici.
2. *Far nascere nuove imprese hi-tech*, attraverso l'incubazione di startup. In questo caso può essere previsto che alla fine del periodo di incubazione le imprese si riallochino nel parco o nel territorio circostante. In alcuni casi, come nel campo delle biotecnologie, il servizio di incubazione include le attrezzature necessarie per svolgere attività di ricerca.
3. *Produrre conoscenza utile nel breve termine*, i parchi ospitano centri di ricerca e progettazione, ma anche attraverso i propri laboratori che sono dedicati a ricerche di natura applicata al fabbisogno tecnologico delle imprese.
4. *Contribuire a trasferire e diffondere conoscenza*,
5. *Svolgere attività di animazione tecnologica verso il territorio* (Balconi & Passannanti, 2006).

#### 2.4.5 IL CO-WORKING

Il Co-working (letteralmente: lavorare insieme) nasce a metà degli anni duemila negli USA (Andrioli, 2014) da Brad Neuberg, programmatore informatico che decise di creare il primo spazio di lavoro condiviso con altri programmatori come lui.

I lavoratori indipendenti decidono di sfruttare congiuntamente un ufficio, di solito uno spazio di co-working offre a ciascun lavoratore dei beni base: una scrivania, connessione ad internet, stampante, fax, riscaldamento, pulizie, ma è possibile che vengano offerti servizi ad alto valore aggiunto come: consulenze legali e fiscali, attività di segretariato, strumenti tecnici condivisi, sale di rappresentanza con apparecchiature per video-conferenze, e persino aree relax. Il co-working offre indubbiamente alcuni vantaggi, garantisce un'ottimizzazione delle risorse, in tal modo chiunque può avere uno spazio di lavoro attrezzato ad un costo accessibile, permette di lavorare insieme ad altre persone e di creare relazioni e sinergie.

L'utilizzo di uno spazio di co-working è tuttavia adatto ad un singolo lavoratore indipendente o ad un'impresa che sia ancora in fase di definizione poiché gli spazi fisici possono essere limitati e non vengono garantiti *privacy* e tranquillità.

#### 2.4.6 GLI INCUBATORI VIRTUALI

La N.B.I.A. tradizionalmente definisce l'incubazione virtuale come “la fornitura di servizi di incubazione esclusivamente attraverso mezzi elettronici”.

Un incubatore virtuale accompagna l'impresa nella sua fase di startup senza però offrire servizi logistici di insediamento, il luogo di incubazione è rappresentato, in questo caso, da piattaforme web che rappresentano il punto di accesso ai servizi offerti.

L'imprenditore può scegliere l'incubatore che meglio si addice alle sue esi-

genze senza avere restrizioni fisiche o geografiche, risparmiare sui costi dell'incubazione ed avere servizi di consulenza via web in qualunque momento.

## **2.5 UNO SGUARDO D'INSIEME**

Come visto gli incubatori rappresentano solo una parte del complesso mondo degli operatori che supportano in diversi modi e in diversi momenti la vita di un'impresa startup; ciascuno di questi ha delle particolarità che lo rendono adatto ad una impresa piuttosto che un'altra, proviamo adesso a riassumere schematicamente quali sono i punti di forza e di debolezza che li contraddistinguono.

**Tabella 3: Pro e Contro degli operatori di supporto alle startup**

	<i>Pro</i>	<i>Contro</i>
<i>Business Angels e Venture Capitalist</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzamento patrimoniale</li> <li>• Consulenza finanziaria, strategica, direzionale, di marketing</li> <li>• Miglioramento delle relazioni con il sistema bancario, credibilità</li> <li>• Internazionalizzazione e sinergie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'investimento avviene solo con aspettative di forti guadagni in conto capitale</li> <li>• L'imprenditore è costretto a cedere quote di partecipazione alla società</li> </ul>
<i>Acceleratori d'impresa</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto e forte affiancamento al progetto dall'idea alla sua implementazione</li> <li>• Investimenti <i>seed</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impresa cresce secondo i ritmi imposti dall'acceleratore</li> <li>• Cessione di una parte di <i>equity</i></li> </ul>
<i>Parchi scientifici e tecnologici</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spazi attrezzati</li> <li>• Consulenza qualificata</li> <li>• Forte capacità di <i>networking</i></li> </ul>	
<i>Spazi di co-working</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sede di lavoro attrezzata a costi contenuti</li> <li>• Possibilità di stringere relazioni con gli altri <i>co-workers</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o nessuna <i>privacy</i></li> <li>• Soluzione inadeguata per le imprese che necessitano di grandi spazi</li> </ul>
<i>Incubatori Virtuali</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Minori costi</li> <li>• Possibili collaborazioni senza limiti geografici</li> </ul>	

**Fonte: Elaborazione propria**

La quantità e la varietà di operatori e di servizi che svolgono supporto per startup testimoniano il crescente interesse rivolto a questo tipo d'impresa. Le caratteristiche variano molto ed è difficile trovare dei tratti che siano

comuni poiché ogni operatore si specializza in una funzione aziendale o in un momento della vita dell'impresa: ad esempio *Business Angels* e *Venture Capitalist*, pur avendo caratteristiche simili si posizionano in diverse fasi della vita d'impresa poiché è diverso l'importo medio apportato, più contenuto per i primi, più elevato per i secondi perché destinato alla fase *growth* di espansione.

### 3. IL RUOLO DI INCUBATORI E PREINCUBATORI

Un'ampia letteratura sostiene l'esistenza di ragioni teoriche per il sostegno alle startup innovative e per la presenza di strutture di supporto come gli incubatori d'impresa. Secondo questa letteratura, le imprese nelle fasi iniziali della loro vita, infatti, opererebbero in un contesto caratterizzato da “fallimenti del mercato”, che impedirebbero di raggiungere situazioni socialmente efficienti in assenza di un intervento pubblico. Tali fallimenti sarebbero da ricondurre da un lato alla difficoltà che le startup incontrerebbero nell'accedere a input particolarmente rilevanti, come le risorse finanziarie (per le imperfezioni dei mercati finanziari dovute ai noti fenomeni delle asimmetrie informative e della selezione avversa), le conoscenze, la tecnologia e le reti di relazioni cruciali per il successo dell'impresa (Storey & Tether, 1998; Colombo & Delmastro, 2002).

D'altro canto, le startup innovative generano esternalità positive, costituite dallo stimolo all'innovazione e al cambiamento dei paradigmi tecnologici al di fuori delle “mura” aziendali, favorendo il sistema economico nel suo complesso. Le ragioni qui sintetizzate condurrebbero quindi a giustificare l'intervento pubblico per il tramite di enti – gli incubatori appunto – che sostengano le imprese nascenti e le rendano meno vulnerabili nelle fasi iniziali della loro vita. (Auricchio, Cantamessa, Colombelli, Cullino, Orame, & Paolucci, 2014)

Nella realtà, in molti paesi - pur caratterizzati da rilevanti differenze nei contesti istituzionali, economici e culturali e nei gradi di sviluppo - gli incubatori sono considerati come strumenti dell'intervento pubblico (nazionale e/o regionale), volti a perseguire obiettivi di politica economica: a livello macro, per promuovere lo sviluppo economico di un'area, la creazione di posti di lavoro e il tasso di imprenditorialità; a livello di impresa per accrescere il tasso di sopravvivenza delle startup. Nella maggior parte dei casi gli incubatori sono organizzazioni non profit (circa il 90 per cento a livello mondiale, secondo le stime di Lee & Hunt, 2008) e largamente dipendenti dalle risorse pubbliche, anche se in alcune realtà tali enti sono gestiti secondo logiche imprenditoriali e i contributi pubblici sono integrati da fondi privati, oltre che dai proventi generati dai servizi di incubazione (Chandra, 2007).

Come già anticipato, l'attività di incubazione d'impresa ha avuto origine negli anni sessanta negli Stati Uniti e si è diffusa in Europa tra la fine degli anni settanta e gli inizi degli anni ottanta.

La N.B.I.A. (*National Business Incubation Association*), l'associazione degli incubatori americani, definisce l'attività d'incubazione come: *“Un processo dinamico di creazione e sviluppo d'impresa attraverso il quale gli incubatori forniscono risorse a giovani imprese, aiutandole a sopravvivere e crescere durante il periodo di startup, in cui sono maggiormente vulnerabili”*.

Tale definizione è abbastanza vaga, perché è ampiamente riconosciuta in letteratura l'eterogeneità delle strutture incubative a causa della diversità dei servizi forniti e degli obiettivi perseguiti (VonZedtwitz & Grimaldi, 2006).

In termini molto generali Grimaldi & Grandi (2005) definiscono gli incubatori come: *“organismi che appartengono al più vasto ambito delle iniziative volte a stimolare e supportare l'imprenditorialità e che cercano di coniugare*

la tecnologia, il capitale, la professionalità e l'esperienza imprenditoriale per accelerare la nascita e lo sviluppo delle nuove imprese”.

Gli incubatori sono nati, in alcuni paesi, anche con il fine di colmare la mancanza di investitori istituzionali, cioè gli agenti preposti alla creazione di nuova imprenditorialità (Razzini , 2010).

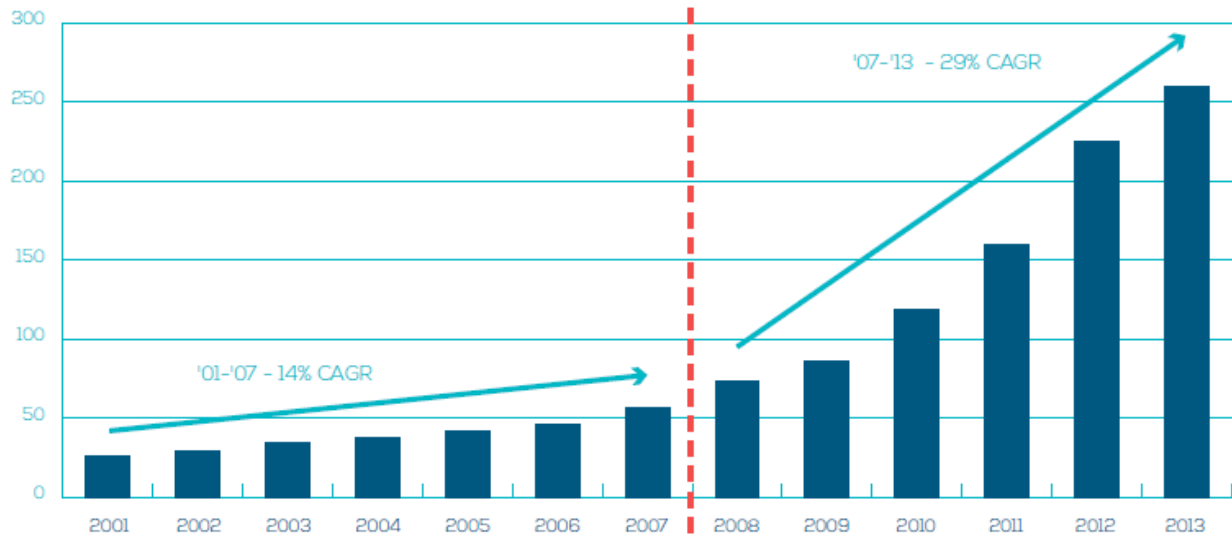
Molte agenzie di sviluppo economico locale hanno quindi utilizzato questo strumento per ridurre la probabilità di fallimento e per accelerare il processo di generazione di nuove imprese (Boschetti, Grandi, & Grimaldi, 2003).

Ne è la dimostrazione, il fatto che, attraverso tutto il continente, l'Europa offre uno scenario particolarmente dinamico e florido per quanto riguarda il settore degli acceleratori e degli incubatori.

Uno studio pubblicato nel 2013 dalla compagnia spagnola Telefónica che studia l'ecosistema degli acceleratori e incubatori nelle dieci migliori economie europee, evidenzia come in Europa esistevano nel 2012 260 programmi per le startup, mentre negli Stati Uniti solo 200, quindi i due mercati sono paragonabili almeno dal punto di vista quantitativo, anche se la stessa compagnia rileva che tra i migliori cinque ecosistemi mondiali per le startup, ben quattro si trovano negli Stati Uniti.

Uno dei dati più significativi che emergono dallo studio è che la maggior parte di questi programmi sono stati lanciati dopo lo scoppio della crisi finanziaria del 2008.

Figura 3: CAGR (Compound Annual Growth Rate) del numero di incubatori dal 2001 al 2013



Fonte: Salido, Sabás, Freixas, 2013

Il tasso annuo di crescita composto per gli acceleratori è più che raddoppiato negli ultimi dodici anni, dal 14% pre-crisi al 29% post-crisi, ed è aumentato di quasi il 400% dall'inizio della crisi (Salido , Sabás, & Freixas , 2013).

### 3.1 I SERVIZI OFFERTI

La N.B.I.A. ha identificato tre caratteristiche che distinguono un incubatore di imprese (Monkman D. , 2010):

1. Il programma d'incubazione deve fornire assistenza commerciale all'impresa nella sua fase iniziale.
2. Deve contare su personale con esperienza che possa aiutare e fornire consulenza alle imprese.
3. Le imprese alloggiate possono permanere nell'incubatore due o tre anni.

Gli incubatori assistono le imprese nascenti fornendo numerosi servizi di supporto, come:

- Accesso a risorse fisiche. Gli incubatori mettono a disposizione delle



nuove imprese varie risorse che vanno dagli uffici alle infrastrutture, dall'accesso ad internet ai laboratori informatici.

- Supporto amministrativo: comprende servizi di segreteria, reception, supporto informatico, etc.
- Supporto strategico-gestionale
- Assistenza nella redazione del business plan e del piano di marketing
- Costruzione del team manageriale
- Reperimento dei capitali
- Supporto legale e fiscale
- Accesso a una moltitudine di servizi professionali
- Spazi, servizi amministrativi, strumenti operativi condivisi

### **3.2 CLASSIFICAZIONE DEGLI INCUBATORI**

Gli incubatori si caratterizzano per una serie di servizi base che devono essere offerti alle imprese, la legislazione italiana prevede infatti una serie di requisiti a cui adempiere per ottenere la qualifica di incubatore di startup innovative certificato, in particolare quest'ultimo (Registro Imprese, 2013):

- a) dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere startup innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
- b) dispone di attrezzature adeguate all'attività delle startup innovative, quali sistemi di accesso in banda ultralarga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
- c) è amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- d) ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti col-

legati a startup innovative;

e) ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a startup innovative.

Una volta soddisfatti i requisiti richiesti, gli incubatori devono però adattarsi alle necessità degli imprenditori locali e di conseguenza offrono anche particolari servizi che riflettono la loro specifica clientela e le risorse che sono disponibili nelle rispettive comunità.

Sulla base di queste differenze Grandi e Grimaldi (2005) individuano 4 principali tipi di incubatori<sup>5</sup>: Business Innovation Centres (BICs), incubatori universitari, incubatori privati indipendenti e incubatori privati dipendenti da grandi imprese.

### 3.2.1 GLI INCUBATORI PUBBLICI

Gli incubatori di natura pubblica hanno finalità no-profit, particolarmente orientata al raggiungimento di obiettivi socialmente utili, come la creazione di nuovi posti di lavoro, lo sviluppo di aree e settori depressi o con esigenze di riconversione, lo sviluppo di attività caratterizzate da tecnologie avanzate, sono orientati all'attività di creazione di impresa con una focalizzazione geografica di tipo regionale o locale.

La gestione avviene ad opera di operatori pubblici e sono spesso finanziati con capitali statali o regionali a fondo perduto.

L'erogazione dei servizi si distingue in due fasi: la prima si concretizza in attività di promozione, scouting e selezione dei neoimprenditori.

---

<sup>5</sup> Esistono comunque in letteratura classificazioni differenti: ad esempio, VonZedwitz e Grimaldi (2006) distinguono cinque tipologie di incubatori (universitari, *regional business*, *company internal*, *independent commercial* e virtuali).

Una volta selezionati i migliori progetti, l'incubatore procede all'erogazione dei suoi servizi, che si differenziano su vari livelli, partendo da una semplice fornitura di strumenti *front e back office*, fino alla prestazione di consulenze amministrative, organizzative, commerciali, finanziarie e fiscali.

### 3.2.2 GLI INCUBATORI UNIVERSITARI

Un altro esempio di incubatore pubblico è rappresentato dagli incubatori universitari (University Business Center). Sempre più frequentemente le istituzioni governative vedono la scienza come un veicolo per dare impulso alle economie nazionali e regionali e con sempre maggior frequenza chiedono alle università di prestare talenti e risorse agli sforzi di sviluppo economico.

Nonostante l'obiettivo principale delle università sia l'educazione, esse possono dare un sostanziale contributo alle economie locali attraverso la ricerca che porta a invenzioni suscettibili di brevetto, *spin-off* della ricerca universitaria e trasferimento di tecnologia.

Gli incubatori universitari sono stati creati dalle università che vogliono avere un diretto ruolo imprenditoriale nella generazione e diffusione della conoscenza tecnologica e scientifica e sono per lo più finanziati con risorse pubbliche.

Ci sono due principali categorie di servizi offerti dagli incubatori universitari: (i) i tipici servizi degli incubatori e (ii) servizi collegati all'università come: consulenti universitari, studenti che possono lavorare presso le imprese, cessione dell'immagine universitaria, utilizzo della biblioteca, utilizzo dei laboratori, partecipazione a *workshops* e seminari, attività di ricerca e sviluppo, programmi di trasferimento della tecnologia, educazione ed addestramento degli impiegati.

Le principali caratteristiche di tali strutture possono essere così sintetizzate:

- Frequente assenza di fondi predestinati;

- · Focalizzazione su progetti di ricerca scientifica;
- · Presenza fisica all'interno dell'ateneo;
- · Focus su discipline universitarie;
- · Incubazione di idee provenienti da studenti laureandi e/o laureati e da ricercatori universitari;
- Relazioni forti con le industrie che già sponsorizzano la ricerca universitaria;
- · Sviluppo di brevetti (Razzini , 2010).

### 3.2.3 GLI INCUBATORI PRIVATI

Gli incubatori privati sono istituzioni *profit* che ottengono risultati economici in diversi modi, tra cui: facendo pagare una tassa sui servizi alle imprese incubate, trattenendo una percentuale dei guadagni o in occasioni di operazioni di finanza straordinaria (Hansen, Chesbrough, & Sull, 2000).

Queste strutture aiutano la nascita delle imprese fornendo *pre-seed*, *seed* e altri investimenti in fase *early* tradizionalmente riservati agli *angels* e *early-stage venture capitalist*, essi rappresentano quindi l'anello di congiunzione tra l'incubazione pubblica e i *venture capitalist*, poiché apportano una serie di servizi e consulenze in aggiunta al capitale necessario.

Queste specifiche realtà hanno come scopo quello di fornire agli aspiranti imprenditori tutto ciò che possa aiutare a far nascere e crescere il proprio progetto. Per raggiungere quest'obiettivo offrono spazi fisici, servizi amministrativi e organizzativi, aiutano nel reclutare personale qualificato, forniscono la tecnologia per accelerare lo sviluppo di un prodotto, forniscono assistenza nella redazione del business plan e, al momento opportuno, offrono contatti e credibilità per attrarre gli investimenti dei *venture capitalist*.

La forza di questi operatori risiede nel radunare risorse finanziarie, tecniche, umane, spazi e strumenti per favorire lo sviluppo di imprese giovani e

innovative.

Tra le caratteristiche che maggiormente qualificano tale tipologia di incubatore possiamo osservare che:

- Sono costituiti da operatori privati, spesso emanazione di gruppi industriali o di istituzioni finanziarie;
- Sono orientati al profitto, attraverso modelli di ricavo basati sul pagamento di commissioni e/o l'acquisizione di quote dell'impresa assistita;
- Sono direttamente collegati al mercato del capitale di rischio, con disponibilità di capitale proprio e/o rapporti di collaborazione stabili con altri operatori.

Generalmente, il tempo medio intercorrente tra il primo contatto e l'avvio dell'attività di impresa all'interno della struttura di incubazione è compreso tra uno e due mesi. All'interno di tale periodo il management dell'incubatore realizza una prima forma di approfondimento sull'attività proposta e, soprattutto, sull'idoneità del soggetto proponente a portarla avanti.

Una volta terminata questa prima fase, in caso positivo, all'imprenditore vengono messi a disposizione i diversi servizi offerti dalla struttura, primo fra tutti quello di assistenza alla definizione del business plan e alla trasformazione dell'idea di business in attività di impresa.

Alla luce dell'orientamento al profitto di queste strutture, il tempo medio di permanenza di un'impresa al loro interno normalmente non supera i tre anni e, nel caso di partecipazione al capitale di rischio della società incubata, le modalità di dismissione vengono generalmente definite caso per caso, prevedendo, talvolta, anche la graduale diluizione della quota, in un arco di tempo medio-lungo.

Quindi i rapporti economici che si instaurano tra questi tipi di incubatori e le imprese possono essere basati su diversi modelli:

- Un modello cosiddetto “*fee based*”, tipico delle società di servizi che offrono consulenza a fronte del pagamento di somme di denaro direttamente proporzionali alle ore e alla qualità del lavoro svolto;
- Un modello “*equity oriented*”, più vicino alla mentalità del *venture capitalist*, poiché l'investimento, sia di risorse che di professionalità, profuso nella startup viene ricompensato con una partecipazione al capitale;
- Un modello misto, “*fee based*” per ripagare la struttura di incubazione, ed “*equity oriented*” per realizzare il vero profitto.

La logica sottostante è data dall'equilibrio economico che devono raggiungere questi operatori, affidando i loro flussi di cassa non solo ai servizi offerti, ma alla possibilità di ottenere delle plusvalenze rivendendo la quota ad un *venture capital* o ad un operatore successivo (difficilmente questi soggetti hanno tanta disponibilità finanziaria da accompagnare una startup durante il processo di sviluppo), inoltre possono ridurre il tempo di cui una startup ha bisogno per prepararsi ad una vendita o una IPO .

Gli incubatori privati possono essere divisi in due categorie: incubatori privati indipendenti (*Independent Business Incubators*) e incubatori privati dipendenti da grandi imprese (*Corporate Business Incubators*).

Questi ultimi (*corporate spin-offs*) di solito nascono da *spill-over* di progetti di ricerca e possono essere il risultato di strategie di diversificazione.

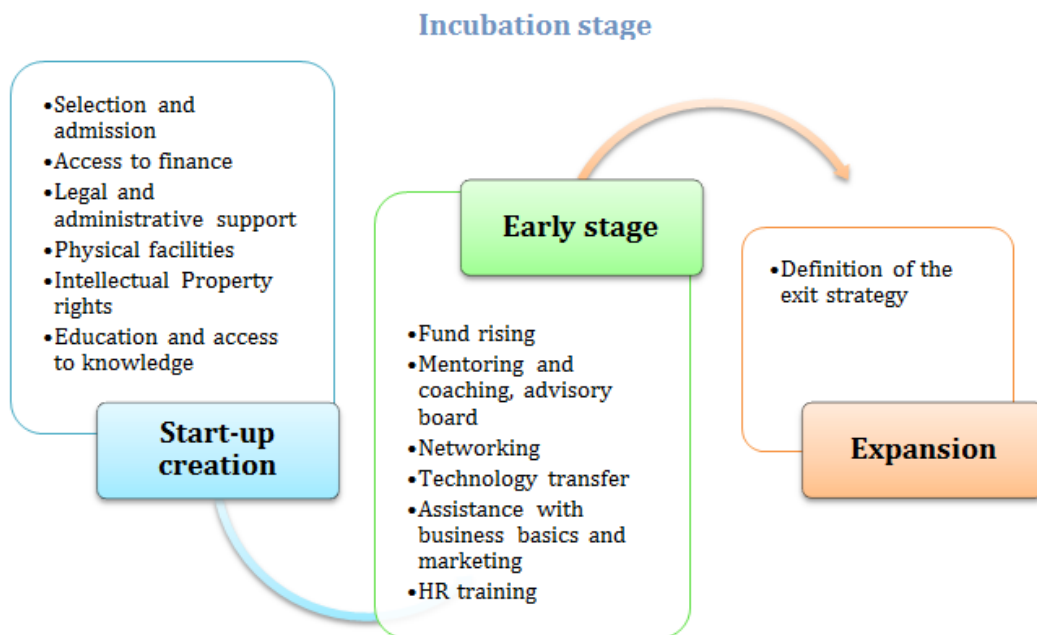
Due sono le caratteristiche di questi particolari incubatori: (i) è comune per l'impresa madre possedere una quota del capitale delle imprese incubate, (ii) generalmente intervengono nella fase *early stage* di concepimento dell'idea imprenditoriale.

Gli IBIs sono incubatori creati da un singolo individuo o da gruppi di individui (anche le compagnie possono essere tra i soci fondatori), che vogliono aiutare nuovi imprenditori a creare e far crescere il loro business.

### 3.3 IL PROCESSO DI INCUBAZIONE

Secondo l'EURP (European Union Regional Policy) il processo di incubazione si articola in 3 fasi:

Figura 4: Le fasi del processo di incubazione



Fonte: EBN (2010)

Preincubazione: si riferisce a tutte le attività necessarie a supportare il potenziale imprenditore per sviluppare la sua idea di impresa, il suo business plan e per aumentare le possibilità di arrivare effettivamente alla creazione della startup.

Solitamente implica una prima valutazione dell'idea e assistenza personalizzata per mettere il cliente nelle condizioni di scrivere un business plan completo ed esaustivo.

Incubazione: riguarda il supporto dato all'imprenditore dalla fase di startup a quella di espansione.

Tipicamente è un processo a medio termine, che dura per i primi tre anni di attività dell'impresa, che è il periodo in cui si può dire con relativa certezza se la nuova compagnia è di successo e ha buone *chances* di trasformarsi in un'azienda completamente matura.

Le procedure che vengono attivate sono: accesso ai finanziamenti, formazione diretta e servizi di *mentoring*, di accoglienza nelle strutture incubative e tutoraggio specifico e personalizzato. Appare chiaro come l'incubazione fisica, sebbene rappresenti un servizio molto importante, sia solamente uno dei tanti forniti.

Post-incubazione: relativa alle attività portate avanti quando l'azienda ha raggiunto la fase di maturità, ed è quindi pronta per continuare da sola.

E' il momento in cui, se era fisicamente incubata, dovrà lasciare l'incubatore. Alcuni servizi però potrebbero ancora essere richiesti, per esempio per incrementare le vendite o migliorare i processi produttivi. (Commissione Europea, 2010)

### 3.4 IL FOCUS DEGLI INCUBATORI, COME CREANO VALORE

Nel 2007 il Science Alliance ha redatto uno studio per la “Danish Agency of Science, Technology and Innovation” riguardo le migliori pratiche di incubazione in Europa che ci aiuta a capire il *focus* su cui gli incubatori si concentrano per la creazione di valore per le startup.

Tabella 4: *Best practice* d'incubazione in Europa

<b>Francia</b>	<b>Genopole Enterprises</b>
	Genopole Enterprises è un incubatore interamente pubblico, il cui scopo è il rafforzamento del <i>cluster</i> biotecnologico nella regione di Parigi. Genopole raggiunge il suo scopo attraverso:



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creazione e incubazione di nuove startup fino al loro completo inserimento nel mercato.</li> <li>- Rilocalizzazione di compagnie esistenti</li> <li>- Supporto allo sviluppo delle compagnie di Genopole.</li> </ul> <p>I servizi immateriali offerti dall'incubatore includono: <i>coaching</i>, <i>mentoring</i> e offerta di consigli alle imprese clienti. Inoltre, l'incubatore può fornire assistenza in merito a temi finanziari e legali, offrendo inoltre una vasta gamma di opportunità di <i>networking</i>.</p> <p>Genopole ha un <i>focus</i> molto internazionale: da un lato l'incubatore stesso cerca di migliorare i suoi processi attraverso l'internazionalizzazione (ad esempio imparando da esperienze estere), dall'altro utilizza il suo <i>network</i> internazionale per offrire ai suoi clienti servizi in: attrazione di investimenti, esplorazione di nuovi mercati, creazione di contratti di cooperazione internazionale e incontro con imprenditori esteri.</p>
Belgio	<b>Leuven Research &amp; Development</b>
	<p>Formalmente creato come dipartimento dell'Università di Leuven, esso gestisce autonomamente l'attività d'incubazione. Le attività includono: trasferimento di tecnologia, assegnazione di contratti di ricerca, difesa della proprietà intellettuale e creazione di <i>spin-off</i>.</p> <p>L'obiettivo del Leuven R&amp;D è che le tecnologie dell'università raggiungano i mercati in maniera soddisfacente, ciò significa che il profitto non è il primo scopo del processo di commercializzazione.</p> <p>L'Università di Leuven ha riconosciuto l'importanza di un ambiente che favorisca il <i>networking</i> e ha creato Leuven Inc., un'organizzazione che stimola i contatti tra l'Università, il vi-</p>

	<p>cino centro inter-universitario per la micro-elettronica (IMEC), startup <i>high-tech</i>, attori vari dell'innovazione, <i>venture capital</i> e le altre compagnie già stabilite nell'area di Leuven.</p> <p>Il processo di incubazione messo in atto da Leuven R&amp;D include chiare strategie e politiche nei processi di internazionalizzazione che contribuiscono al processo incubativo tramite:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-attrazione di <i>private equity</i></li> <li>-ricerca internazionale di imprenditori o manager disposti a far parte delle nuove imprese</li> <li>-assistenza alle imprese clienti che vogliono operare all'estero</li> <li>-un forte collegamento con i mercati esteri di <i>venture capital</i>.</li> </ul>
<b>Regno Unito</b>	<b>DiagnOx</b>
	<p>DiagnOX è un piccolo programma d'incubazione altamente specializzato che offre servizi alle imprese in fase <i>seed</i> o <i>early stage</i> che hanno nuove idee nel mondo della diagnostica.</p> <p>I più importanti fattori di successo di Oxford Innovation sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-una comunità di <i>networking</i> molto attiva con una grande attitudine all'imprenditorialità, all'innovazione e creazione di nuove imprese.</li> <li>-l'attivazione con successo di un <i>Business Angel Network</i></li> <li>-una grande rete scientifica alla base (Università di Oxford).</li> </ul>
<b>Svezia</b>	<b>Chalmers Innovation</b>
	<p>La missione di Chalmers Innovation è utilizzare la ricerca accademica per la commercializzazione della conoscenza scientifica.</p> <p>Eccellenti risorse umane e copertura di tutte le competenze rilevanti sono le caratteristiche dello staff dell'incubatore, che</p>

	<p>possiedono come competenze chiave:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>monitoring e follow-up</i></li> <li>- creatività</li> <li>- valutazione di tutte le fasi della creazione del business</li> <li>- formazione della struttura organizzativa</li> <li>-competenze sui processi legali e amministrativi</li> <li>-competenze finanziarie.</li> </ul> <p>Gli aspetti peculiari di Chalmers Innovation sono: un forte <i>focus</i> sulle competenze finanziarie, disciplina nella misurazione delle <i>performances</i> e una forte enfasi nello sviluppo delle giuste competenze all'interno dello staff.</p>
<b>Germania</b>	<p><b>Biocentiv</b></p> <p>L'incubatore Bioincentiv è nato all'interno di un grande piano per l'eccellenza regionale in cui sono stati coperti tutti gli aspetti della commercializzazione della conoscenza scientifica nel campo delle biotecnologie.</p> <p>Ad una prima occhiata l'incubatore Biocentiv può sembrare molto tradizionale, con un <i>business model</i> che si focalizza più sull'affitto di uffici che sull'offerta di una grande varietà di servizi.</p> <p>L'incubatore però è solo una parte del processo di commercializzazione della conoscenza, varie organizzazioni e strumenti lavorano insieme nell'intero processo, offrendo servizi sia tangibili sia intangibili ai propri clienti in tutte le fasi del processo incubativo.</p> <p>La fase di pre-incubazione viene gestita in una forte collaborazione con le due università della città di Jena, inoltre l'incubatore dispone di un fondo <i>seed</i> di istituzione statale e collabora strettamente con il fondo regionale di <i>venture capi-</i></p>

	<i>tal.</i>
<b>Paesi</b>	<b>TU/e Innovation Lab</b>
<b>Bassi</b>	<p>L'obiettivo del processo d'incubazione alla TU/e è di stimolare la nascita e facilitare la crescita delle startup tecnologiche nell'area di Eindhoven.</p> <p>Uno degli strumenti di <i>scouting</i> più potenti dell'incubatore è di avere rappresentanti in tutti i dipartimenti universitari della città.</p> <p>L'integrazione di attività di: trasferimento di tecnologia e di incubazione in un'unica organizzazione contribuisce alle eccellenti <i>performances</i> dell'incubatore, esso infatti possiede il merito di aver unito virtualmente tutti gli <i>stakeholders</i> della regione.</p>
<b>Italia</b>	<b>Incubatore I3P</b>
	<p>L'incubatore I3P è molto attivo nel campo dello <i>screening</i> e dello <i>scouting</i> tramite la promozione di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-una competizione regionale di business plan che offre importanti premi finanziari.</li> <li>-corsi di formazione imprenditoriale</li> <li>-<i>team</i> di pre-incubazione: I3P ha creato una struttura dove un gruppo di esperti in business aiuta i possessori di un'idea imprenditoriale a trasformarla in impresa.</li> </ul> <p>Inoltre è molto ben incastrato nel <i>network</i> degli <i>stakeholders</i> dell'economia regionale.</p> <p>L'incubatore I3P ha ambizioni molto chiare nel campo dei servizi di internazionalizzazione ed ha sviluppato interessanti strumenti a tal riguardo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<i>Euro Office Network</i>: è un programma che permette agli imprenditori di trasferirsi presso incubatori partner in Europa</li> </ul>

	<p>- <i>Business plan for internationalization</i>: in collaborazione con l'Università della California, permette alle imprese di creare un <i>business plan</i> con validità internazionale</p> <p>- <i>International networking opportunities</i>: comprende diversi progetti internazionali di <i>partnership</i> soprattutto in Europa.</p> <p>I3P ha avviato la creazione di Piemontech, un fondo di <i>private equity</i> regionale di cui possiede il 20% delle quote.</p>
--	---

Fonte: Elaborazione propria a partire da Science Alliance (2007)

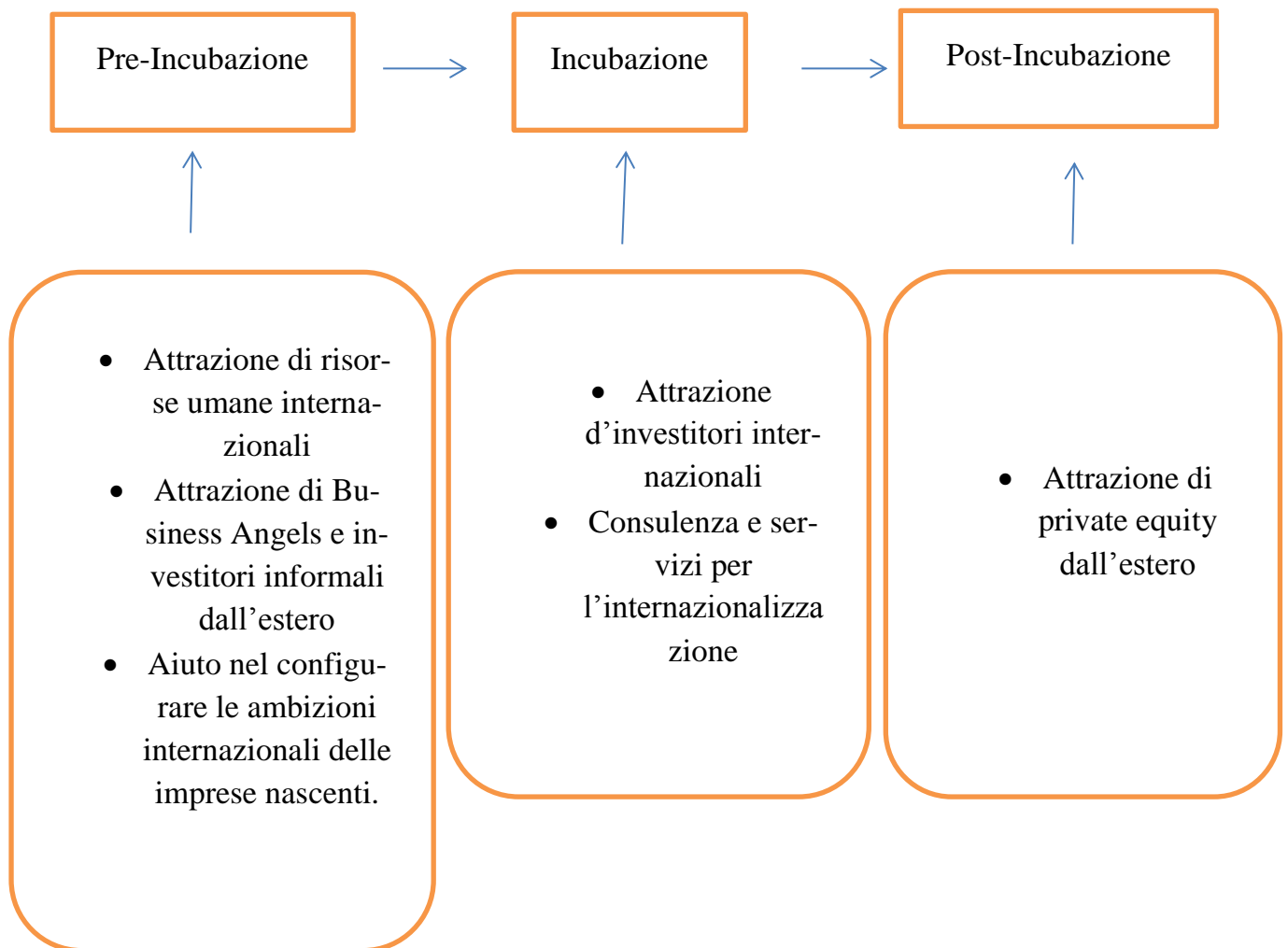
### 3.5 IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE E LA CREAZIONE DI NETWORK

Come già visto, gli incubatori devono essere fortemente legati all'economia regionale e unire tutti gli *stakeholder* presenti all'interno della regione poiché la prossimità spaziale gioca un ruolo importante per la cooperazione degli agenti coinvolti nel processo innovativo.

Tuttavia per rafforzare il processo incubativo, l'internazionalizzazione può essere uno strumento importante che si può implementare in tre differenti momenti:

- nel processo pre-incubativo
- nel processo incubativo
- nel processo post-incubativo (Science Alliance, 2007).

Figura 5: L'internazionalizzazione nelle diverse fasi del processo incubativo.



Fonte: Rielaborazione propria da Science Alliance (2007)

Gli investitori nelle startup non devono necessariamente provenire dalla regione geografica dell'incubatore, anzi, l'arrivo di investitori esteri produce due effetti positivi: primo, aumenta il livello di ricchezze disponibili nella regione, secondo aumenta il *network* internazionale dell'incubatore.

La creazione di una rete di contatti tra imprenditori, investitori e *stakeholder* vari è uno dei più importanti valori aggiunti che gli incubatori possono offrire ai propri clienti ed è infatti uno dei servizi maggiormente apprezzati dai nuovi imprenditori.

## 4. ANALISI DEL CONTESTO ITALIANO

La realtà italiana dell'attività d'incubazione di imprese, essendo ancora nella sua fase di sviluppo, non è stata ancora ampiamente studiata, i dati disponibili sono pochi e perlopiù non recenti.

Per questo motivo, nell'autunno del 2012 la sede di Torino della Banca d'Italia, in collaborazione con l'Associazione PNI Cube<sup>6</sup> e il Politecnico di Torino, ha svolto un'indagine qualitativa sul campo analizzando: i) le tipologie e la natura degli incubatori esistenti in Italia e i rispettivi obiettivi istituzionali; ii) i servizi offerti alle imprese; iii) il grado di coinvolgimento dell'incubatore nelle diverse fasi di sviluppo delle imprese; iv) gli indicatori eventualmente utilizzati dagli enti al fine di misurare le proprie performance; v) i risultati effettivamente ottenuti; vi) i principali ostacoli all'ulteriore sviluppo dell'attività di incubazione in Italia.

### 4.1 LA NATURA DEGLI INCUBATORI ESISTENTI IN ITALIA E I RISPETTIVI OBIETTIVI ISTITUZIONALI

In Italia la nascita dei primi incubatori è avvenuta negli anni '80 su iniziativa del settore pubblico, al fine di promuovere l'imprenditorialità e lo sviluppo economico soprattutto nelle aree economicamente più svantaggiate del paese. In particolare, la Società per la Promozione e Sviluppo Imprenditoriale (SPI), di natura pubblica, ha svolto un ruolo rilevante nella creazione dei primi incubatori d'impresa nella forma dei *Business and Innovation*

---

<sup>6</sup> PNICube, che oggi conta 38 associati tra Università e incubatori accademici, è l'associazione che riunisce gli incubatori e le business plan competition (denominate Start Cup) accademiche italiane, nata con l'obiettivo di stimolare la nascita e accompagnare al mercato nuove imprese ad alto contenuto di conoscenza di provenienza universitaria.

*Center* (BIC), improntati al modello proposto dalla Commissione Europea e specializzati principalmente nei settori del manifatturiero ad alto contenuto tecnologico.

Parallelamente, dalla fine degli anni ottanta anche i Parchi Scientifici e Tecnologici (PST) hanno iniziato ad attuare percorsi d'incubazione al fine di sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese innovative.

Dagli anni ottanta a oggi lo sviluppo degli incubatori ha comportato una certa evoluzione del *modus operandi* di queste strutture: se inizialmente l'obiettivo degli incubatori era prevalentemente quello di fornire un'infrastruttura fisica e logistica alle startup, successivamente il *focus* è stato spostato verso servizi intangibili e a più alto valore aggiunto, come le attività di *tutoring*, *mentoring* e *networking* e quelle volte a favorire l'accesso alle fonti di finanziamento.

L'associazione *no profit* ItaliaStartup ha attivato un osservatorio permanente sull'ecosistema delle startup italiano con il supporto istituzionale del Ministero dello Sviluppo Economico, nel 2013 sono state censite 97<sup>7</sup> strutture tra incubatori e acceleratori d'impresa, di cui 64 pubbliche e 33 private, il 45% si trova nel nord, il 34% nel centro Italia e il restante 21% nel sud Italia, i *Business Innovation Centers*, cioè gli incubatori che hanno ottenuto una certificazione di qualità da parte della EBN<sup>8</sup> sono invece 34.

La percentuale d'incubatori pubblici in Italia è quindi del 66% contro una media europea del 76%.<sup>9</sup>

La natura pubblica e quella non profit sostanzialmente coincidono, mentre gli incubatori privati si suddividono in misura pressoché uguale tra *profit* e

---

<sup>7</sup> Report "Who is who". Disponibile on-line su: [http://www.italiastartup.it/wp-content/themes/italiastartup/files/ItaliaStartup\\_Report\\_WhoIsWho\\_MethologicalNote.pdf](http://www.italiastartup.it/wp-content/themes/italiastartup/files/ItaliaStartup_Report_WhoIsWho_MethologicalNote.pdf)

<sup>8</sup> EBN è il *network* europeo formato da circa 150 incubatori che hanno ottenuto la certificazione di *Business Innovation Center*

<sup>9</sup> Dati 2013 osservatorio EBN



*no profit*.

Circa i tre quarti degli incubatori italiani hanno legami con università o istituti di ricerca, mentre l'assenza (o la debolezza) di legami con università o istituti di ricerca caratterizza gli incubatori *profit-oriented*.

**Figura 6: Obiettivi perseguiti dagli incubatori per importanza (valori percentuali)<sup>10</sup>**

Obiettivi	1 – 2	3	4 – 5	Totale
Creazione di lavoro nell'area geografica di appartenenza dell'incubatore	7,1	5,5	87,3	100,0
Creazione o accelerazione della crescita industriale a livello locale	10,9	5,5	83,7	100,0
Creazione di partnership a livello internazionale	37,1	24,1	38,9	100,0
Commercializzazione di tecnologia	29,7	24,1	46,3	100,0
Generare benefici complementari per le organizzazioni partner (es. spin-off accademiche)	27,8	20,4	51,8	100,0
Generare reddito per le organizzazioni partner	22,5	15,9	61,6	100,0

Fonte: Banca D'Italia (2014)

I due principali obiettivi perseguiti dagli incubatori italiani sono: la creazione di lavoro nell'area geografica di appartenenza e la creazione o accelerazione della crescita industriale a livello locale.

La gran parte degli incubatori (il 74%) non beneficia in nessun modo dei risultati economici presenti e/o futuri delle imprese incubate; per contro, l'11% condivide una quota dei ricavi o degli utili delle imprese incubate e il 15% ne possiede quote societarie.

Frequentemente l'incubatore ha introiti legati ai servizi erogati alle imprese: i ricavi ottenuti contribuiscono a coprire mediamente il 55% dei costi.

<sup>10</sup> Il livello di importanza varia da 1 "poca importanza" a 5 "molta importanza". Nelle celle sono indicate le frequenze di assegnazione del valore di importanza, indicato a capo delle colonne, da parte degli incubatori.

Per quasi tre quarti degli incubatori i ricavi di gestione non coprono i relativi costi gestionali, in media una quota pari al 41%.

Il ripianamento del disavanzo di gestione avviene ricorrendo soprattutto a un ente pubblico locale, o tramite altre fonti, rappresentate in prevalenza dall'intervento diretto dei soci o di un ente pubblico nazionale, frequentemente si ricorre ai fondi europei.

## 4.2 I SERVIZI OFFERTI

E' possibile suddividere la varietà dei servizi offerti dagli incubatori italiani in quattro categorie.

La prima classe è rappresentata dai servizi che costituiscono il “pacchetto base” e che, dunque, sono in generale offerti direttamente dagli incubatori; si tratta dei servizi di natura logistica, quali la disponibilità di spazi e *facilities*, e dell'attività di *tutoring* e *mentorship*.

La seconda classe di servizi è costituita dalle attività di gestione dei rapporti con l'esterno: le attività di *networking* con le istituzioni di ricerca sono offerte direttamente dalla maggior parte degli incubatori; seguono l'assistenza al marketing, l'attività di *networking* con clienti e fornitori e con società di consulenza.

Una terza classe di servizi include l'accesso alle fonti di finanziamento, per loro natura gli incubatori favoriscono il reperimento di *equity* piuttosto che di capitale di debito.

Infine, un'ulteriore classe di servizi è rappresentata da attività di supporto amministrativo e burocratico, come servizi amministrativi, legali e di sostegno alla gestione della proprietà intellettuale; tali servizi non sempre vengono offerti direttamente dagli incubatori ma ci si rivolge a terzi esperti che svolgono attività consulenza quando richiesto.

Tabella 5: Servizi offerti dagli incubatori italiani divisi per classi

<b>SERVIZI BASE PRIMO LIVELLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affitto di spazi e <i>facilities</i></li> <li>• <i>Tutoring</i> e <i>mentorship</i></li> </ul>
<b>SECONDO LIVELLO</b>	Gestione dei rapporti con l'esterno: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Networking</i> con istituzioni di ricerca</li> <li>• Assistenza al marketing</li> <li>• <i>Networking</i> con clienti e fornitori</li> </ul>
<b>TERZO LIVELLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesso alle fonti di finanziamento</li> </ul>
<b>QUARTO LIVELLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto amministrativo e burocratico</li> <li>• Servizi legali</li> <li>• Gestione della proprietà intellettuale</li> </ul>

Fonte: Banca d'Italia (2014)

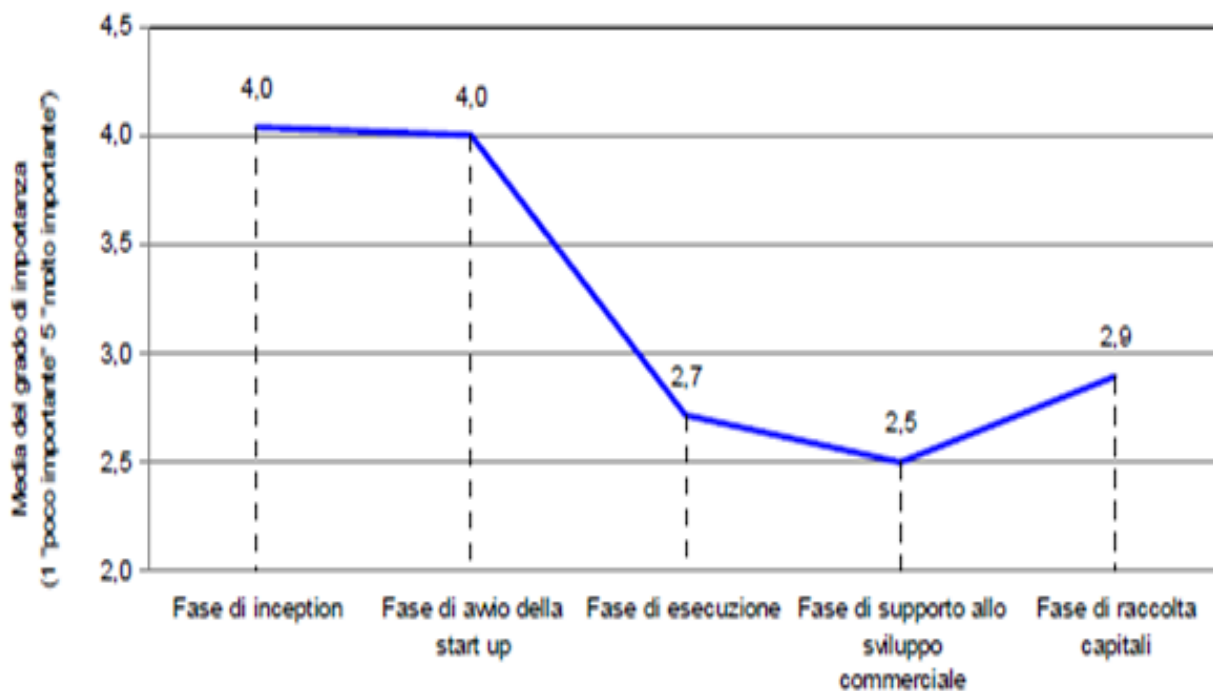
Dallo studio della Banca d'Italia emerge un dato interessante: analizzando i servizi offerti per area geografica si nota l'esistenza di due modelli contrapposti, uno del Nord-Ovest e uno del Sud.

Tra i servizi che costituiscono il pacchetto base, infatti, nel sud contano maggiormente quelli di natura logistica, mentre nelle altre aree geografiche e soprattutto nel nord-ovest risultano di maggior rilievo le attività di *tutoring* e *mentorship*. I servizi maggiormente richiesti agli incubatori del nord-ovest sono quelli ad alto valore aggiunto e comprendono anche le attività di *networking*, in particolare con le istituzioni di ricerca, e l'accesso alle fonti di finanziamento, soprattutto *equity*.

### 4.3 GRADO DI COINVOLGIMENTO

Ai fini della redazione dello studio sugli incubatori d'impresa in Italia la Banca d'Italia ha chiesto agli incubatori intervistati di indicare il loro grado di coinvolgimento nelle imprese incubate per ogni fase della loro vita, cioè in quale periodo della vita dell'impresa il supporto dello staff dell'incubatore viene maggiormente richiesto.

Tabella 6: Grado di coinvolgimento dell'incubatore nelle fasi di vita dell'impresa



Fonte 1: Banca d'Italia (2014)

Gli incubatori sono maggiormente coinvolti nella vita delle imprese nelle fasi iniziali di *inception*, nella quale l'idea iniziale si struttura e si traduce in un *business plan*, e di avvio della startup, durante la quale si mette in atto il *business plan* e vengono definite le strategie d'impresa.

Il grado di coinvolgimento dell'incubatore sembra invece diminuire nelle fasi successive di esecuzione, sviluppo commerciale della startup e di raccolta dei capitali.

#### 4.4 INDICATORI DI PERFORMANCE

La N.B.I.A. raccomanda come buona pratica agli incubatori di tenere traccia del proprio operato e delle *performance* conseguite, sia per motivi interni che esterni.

Da questo punto di vista gli incubatori italiani seguono questa buona pratica poiché tutti utilizzano almeno un indicatore per valutare le proprie *performance*, e nella maggioranza dei casi tale indicatore può comportare una variazione dei fondi esterni concessi.

Gli indicatori maggiormente utilizzati sono: il numero di imprese incubate, gli addetti totali e i risultati economici delle stesse imprese.

Secondo lo studio della Banca d'Italia ogni struttura ha ospitato in media 4 imprese dalla sua nascita, tuttavia mancano in Italia degli indicatori che riguardino la complessità degli incubatori, ciò è probabilmente dovuto alla mancanza di una associazione nazionale degli incubatori (unico caso in Europa) che si occupi di raccogliere questi dati.

#### 4.5 DATI SULLE IMPRESE INCUBATE

Le imprese che ricorrono all'incubazione in Italia hanno caratteristiche simili: la stragrande maggioranza è una s.r.l., mediamente hanno un capitale sociale al momento della fondazione di 10mila euro e impiegano quattro dipendenti (Banca d'Italia, 2014).

Il *team* imprenditoriale dell'impresa è composto in misura prevalente da ingegneri e da esperti in discipline scientifiche, ma è nettamente inferiore la quota di persone esperte in materie economico-aziendali e giuridiche, a in-

dicazione di una possibile sottovalutazione dell'importanza delle capacità imprenditoriali disponibili all'interno dell'azienda.

Lo studio della Banca d'Italia rileva per le imprese intervistate una maggiore enfasi data agli aspetti tecnici rispetto a quelli meramente gestionali: la ricerca e lo sviluppo del prodotto, infatti, sono considerate le attività più importanti nella quasi totalità dei casi; per contro, le funzioni dell'amministrazione, del controllo e della finanza sono ritenute rilevanti da poco più della metà delle aziende.

#### 4.6 LE FONTI DI FINANZIAMENTO

Una piccola impresa di nuova costituzione, specie se vocata all'innovazione, presenta alcune peculiarità:

- un altro grado di rischio dovuto all'assenza di riscontri storici sul successo dell'iniziativa e sull'esperienza del management (track record);
- necessità di flessibilità strutturale ed operativa;
- opacità informativa verso i finanziatori.

Nell'ambito di questo scenario, integrato da alcuni aspetti congiunturali come l'attuale recessione economica, e da altri tipici del contesto nazionale italiano, come lo scarso sviluppo del mercato dei capitali, la bassa propensione al rischio degli investitori privati e l'atavica prudenza delle banche a finanziare progetti innovativi e rischiosi, le imprese in fase *seed* e startup incontrano spesso notevoli difficoltà nella raccolta di finanziamenti (Gualandri & Venturelli, 2011).

A questo proposito all'interno dello studio della Banca d'Italia è stato chiesto alle imprese intervistate se l'importo ottenuto come capitale di debito fosse stato adeguato rispetto al livello desiderato: risulta che il 35% delle imprese ha ottenuto un importo inferiore a quello desiderato nella fase precedente al lancio del prodotto o servizio principale, tale percentuale scende al 30% nella fase successiva.

L'indagine ha permesso di conoscere anche l'importanza relativa di diversi

soggetti, istituzionali e non, per il finanziamento delle startup. Per quanto riguarda il capitale di rischio i principali finanziatori sono i fondatori, non solo nella fase iniziale di vita dell'azienda, ma anche in quella successiva al lancio del principale prodotto: nella prima fase, infatti, il 97% delle aziende ha ricevuto *equity* da tali soggetti; la quota scende all'86% nel periodo successivo.

#### 4.7 GLI OSTACOLI ALLA CRESCITA

Nel questionario sottoposto alle imprese incubate o in fase di incubazione dalla Banca d'Italia è stato chiesto quali fossero i maggiori ostacoli per la loro crescita. Le risposte indicano che i problemi più diffusamente segnalati riguardano le condizioni complessive del “fare impresa” nel nostro paese.

I due principali fattori di impedito alla crescita sono rappresentati, infatti, dalla tassazione del lavoro e dalla complessità burocratica.

Tra gli altri elementi di freno, le imprese citano i vincoli finanziari (con maggiore frequenza quelle di più recente costituzione), la tassazione dell'impresa e i tempi di pagamento.

Figura 7: Ostacoli alla crescita per le imprese incubate

Voci	Totale imprese	2008-2012	Prima del 2008
Tassazione del lavoro	67,3	69,7	63,5
Complessità burocratica	63,6	64,6	61,9
Risorse finanziarie	59,9	62,6	54,0
Tassazione dell'impresa	57,4	58,6	55,6
Tempi di pagamento	50,6	48,5	54,0
Assenza di reti d'impresa e/o mercati per l'innovazione	31,5	35,4	25,4
Disponibilità di capitale umano	24,7	30,3	15,9
Flessibilità del lavoro	20,4	20,2	20,6
Infrastrutture	17,9	22,2	11,1

Fonte: Banca d'Italia (2014)

## 4.8 ANALISI SWOT DEL SISTEMA D'INCUBAZIONE IN ITALIA

L'ecosistema delle startup e degli incubatori in Italia ha subito delle forti mutazioni negli ultimi anni, dal punto di vista istituzionale si è cercato di facilitare il più possibile l'innovazione e la crescita economica attraverso incentivi, semplificazioni, detrazioni fiscali o finanziamenti. Inoltre, nonostante l'Italia sia momentaneamente arretrata dal punto di vista tecnologico e innovativo è necessario puntare al collegamento tra startup e istituti di ricerca.

Il contesto italiano presenta forti punti di debolezza, alcuni sono collegati alla situazione generale dell'economia italiana: la crisi economica e finanziaria ha fatto diminuire i finanziamenti per le imprese (Panetta & Signoretti, 2010), e l'eccessiva burocrazia indicata dalle imprese incubate (vedi Tabella 6) è una delle tante condizioni che impedisce di “fare impresa in Italia”, altri sono invece collegati a come il sistema degli incubatori si è sviluppato in Italia.

Il numero degli incubatori è passato da 0 a 100 in cinque anni (I BIC in Italia sono più di 30, in Germania 4 e in Regno Unito 10) in questo modo si rischia di atomizzare le risorse finanziarie destinate alle imprese, inoltre analizzando i finanziamenti effettuati nel 2013 da *venture capitalist* e *business angels* italiani risulta che 80 su 130 milioni di euro sono stati destinati alle fasi *early-stage*, testimonianza questa di un sistema che sembra finanziare startup nane ma che è incapace di renderle competitive con le grandi imprese.(Ferrigo, 2014).

Nel 2012 in Italia, secondo stime del Politecnico di Milano si sono investiti 110 milioni di euro in startup, neanche lo 0,01% del Pil, troppo poco per poter favorire lo sviluppo economico e l'innovazione (Santelli, 2014).



Tabella 7: Analisi SWOT dell'ecosistema Italia

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grande presenza di agenti innovatori nel territorio</li> <li>-Forte collegamento tra incubatori e istituti di ricerca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Imprenditori italiani restii alla collaborazione con gli investitori e alla crescita dimensionale</li> <li>-Poca offerta di servizi ad alto valore aggiunto</li> <li>-Atomizzazione delle risorse</li> <li>-Insufficienti investimenti</li> <li>-Manca per gli incubatori italiani un'associazione nazionale</li> <li>-Scarso orientamento all'efficienza</li> </ul>
OPPORTUNITA'	MINACCE
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Grande interesse per startup e innovazione</li> <li>-Moltiplicazione degli operatori di supporto alle startup</li> <li>-Incentivi e semplificazioni per le startup innovative</li> <li>-Detrazioni fiscali per gli investimenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eccessiva burocrazia</li> <li>-Difficoltà del "fare impresa" in Italia.</li> <li>-Crisi finanziaria</li> </ul>

Fonte: Elaborazione propria

## 5. IL CONTESTO SPAGNOLO

L'ecosistema degli incubatori e delle startup in Spagna è simile a quello italiano. Entrambi hanno conosciuto negli ultimi anni un enorme incremento delle strutture incubative e del numero di imprese votate all'innovazione e alla tecnologia ma senza un adeguato intervento di coordinazione delle risorse. Dal punto di vista quantitativo il numero degli operatori di entrambi i paesi si è allineato alle medie europee (EBN, 2013), ma dal punto di vista qualitativo le strutture pubbliche rimangono caratterizzate da alti gradi di burocratizzazione e inefficienza.

La Spagna ha fortemente subito gli effetti della crisi come molti altri paesi della comunità europea, e come molte altre economie sta cercando di uscire dalla crisi tramite l'innovazione e la spinta all'imprenditoria.

L'ecosistema imprenditoriale spagnolo parte svantaggiato, situandosi al 52esimo posto nella classifica della Banca Mondiale per facilità di creare un'impresa (World Bank, Doing Business Project, 2014).

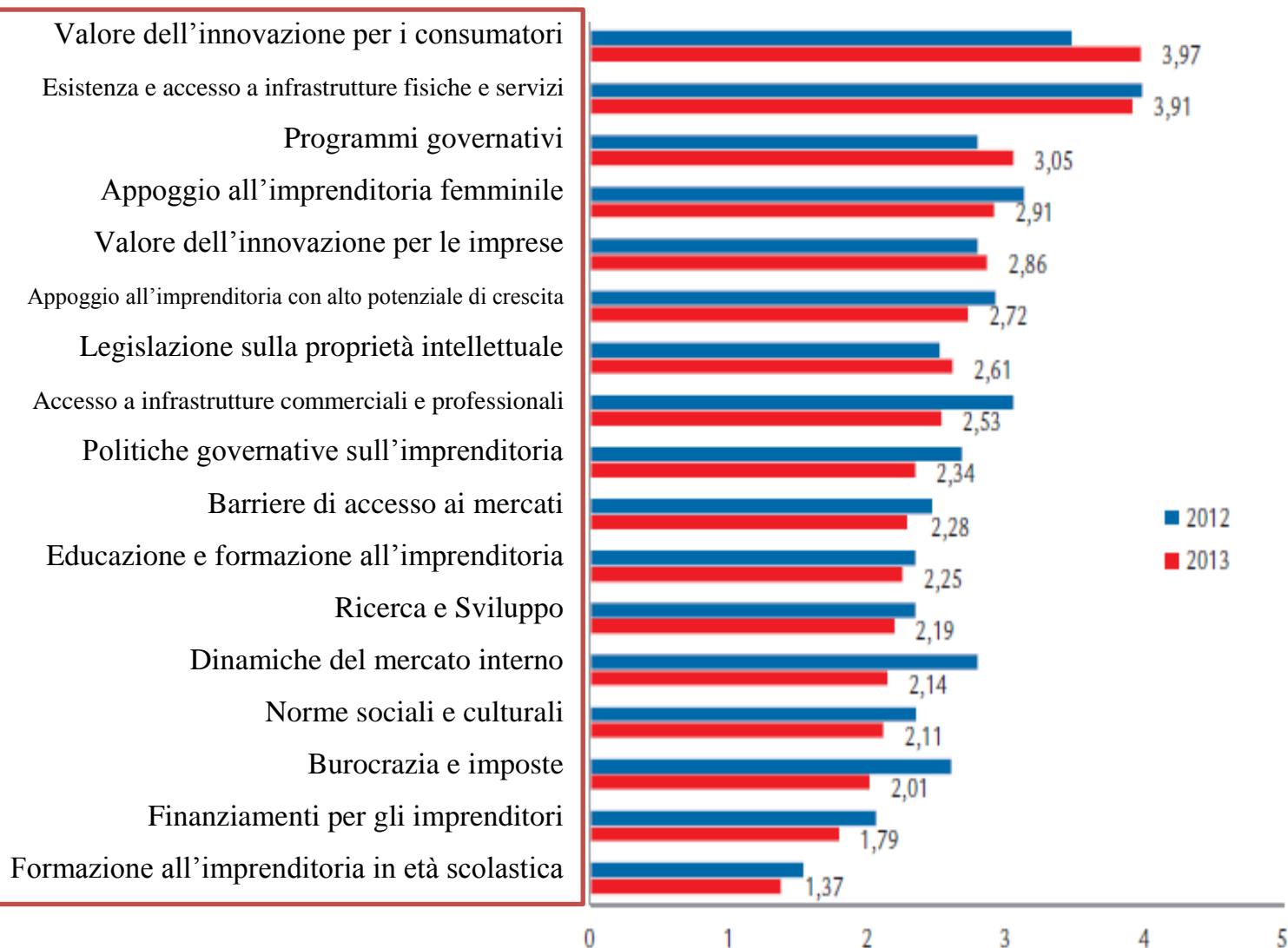
In particolare secondo il rapporto GEM (2013) <sup>11</sup>le principali cause sono: difficoltà di accesso ai finanziamenti, sbagliate politiche governative, regole e prassi sociali e culturali.

In un contesto di recessione economica risulta molto difficile accedere alle fonti di finanziamento, non solo per la creazione di nuove imprese, ma anche per l'attuazione di politiche di crescita, consolidamento e sopravvivenza di imprese già stabilite.

---

<sup>11</sup> Il progetto GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) è osservatorio internazionale che annualmente analizza l'imprenditoria nel mondo. La figura 8 indica le valutazioni fornite dagli esperti GEM sulle condizioni per l'imprenditoria, in particolare 5 significa Ottimo, e 0 pessimo.

Figura 8: Qualità delle condizioni per l'imprenditoria in Spagna secondo il rapporto GEM.



Fonte: Informe GEM España 2013.

L'intervento pubblico a favore della creazione d'impresa non ha ottenuto i risultati sperati: secondo Ortega (2011) le caratteristiche dell'attività statale in favore della creazione d'impresa sono state: la dispersione istituzionale e la mancanza di coordinamento amministrativo.

In questo senso il *Consejo Económico y Social* ha richiamato l'attenzione sulla necessità di elaborare una strategia coordinata che unifichi e integri tutte le misure prese in atto (CES-Consejo Económico y Social, 2005).

Secondo la Direzione Generale dell'Industria e delle Piccole e Medie Imprese (DGPYME, *Dirección General de Industria y de la Pequeña y Me-*

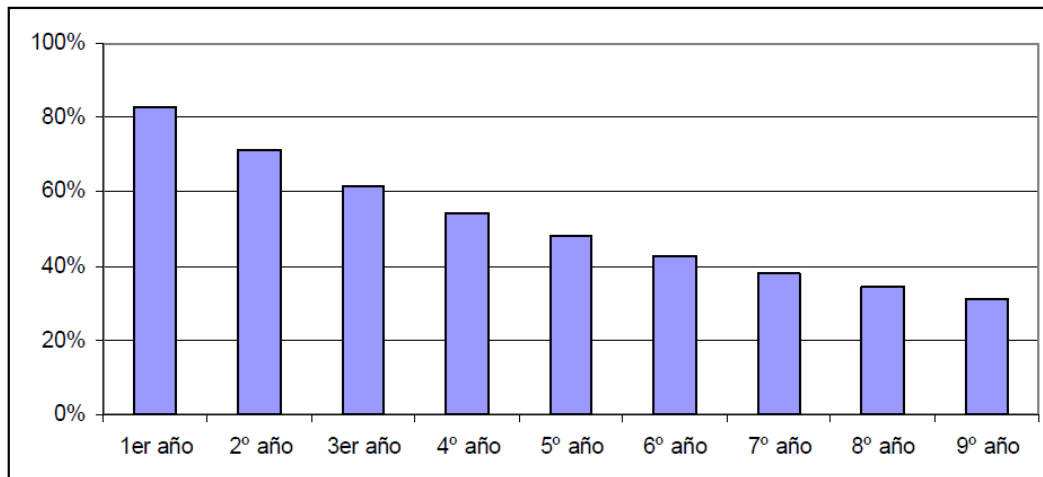
*diana Empresa*) esistono in Spagna più di 2.500 piattaforme pubbliche di appoggio agli imprenditori e gli stessi responsabili ammettono i gravi inconvenienti che questa complessità istituzionale comporta: in primo luogo per l'imprenditore, perché non sa a quale struttura rivolgersi; e in secondo luogo perché la dispersione, le duplicazioni e la mancanza di sinergie va ad intaccare l'efficienza delle politiche di appoggio agli imprenditori (DGPYME, 2010, FAE, 2011)

Velasco (2003) ha evidenziato che la Spagna deficitava di una vera politica per gli imprenditori, poiché "la semplice accumulazione di programmi non basta per configurare una vera politica e, di fatto, potremmo giungere alla conclusione che la convivenza di un numero così alto di questi ultimi è un sintomo inequivocabile della sua assenza".

Secondo Ortega sono necessari meno programmi pubblici di appoggio agli imprenditori e impulso alla creazione d'impresa, però più allineati e coordinati (Cachón, 2012).

All'interno di questo sistema imprenditoriale già debole per le ragioni appena analizzate e in più sottoposto alla prova della crisi finanziaria globale, assume crescente importanza il ruolo che gli incubatori di imprese possono avere nello stimolo all'iniziativa imprenditoriale e nell'aiuto che possono fornire alla sopravvivenza delle nuove imprese, considerando che in Spagna tra il 1997 e il 2010 l'80 % dei posti di lavoro è stato creato da imprese con meno di tre anni (IE- Instituto de Empresa Business School, 2012), ma anche che la media annuale di estinzione delle imprese è uguale al 13%, ciò significa che prendendo un anno come riferimento, cinque anni dopo saranno rimaste solo la metà delle imprese create in quell'anno.

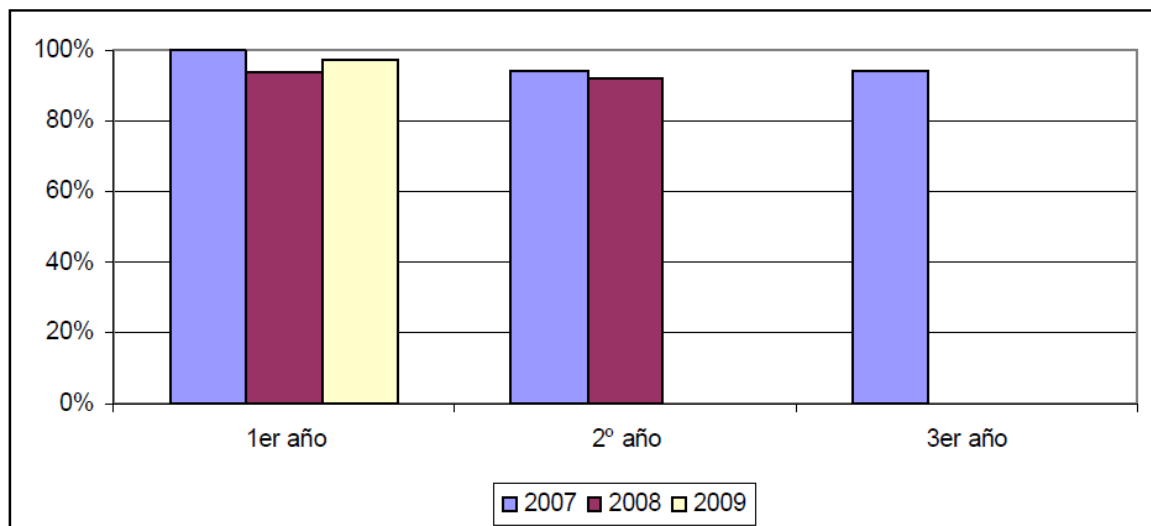
Figura 9: Sopravvivenza media delle imprese create tra il 1995 e il 2003 in Spagna.



Fonte: (Comunidad de Madrid, 2012)

Risulta interessante confrontare la Figura 9 con la Figura 10 che riporta la sopravvivenza delle imprese incubate nella Comunità Autonoma di Madrid tra il 2007 e il 2009.

Figura 10: Sopravvivenza delle imprese incubate nella Comunità Autonoma di Madrid tra il 2007 e il 2009



Fonte: Comunidad de Madrid (2012)

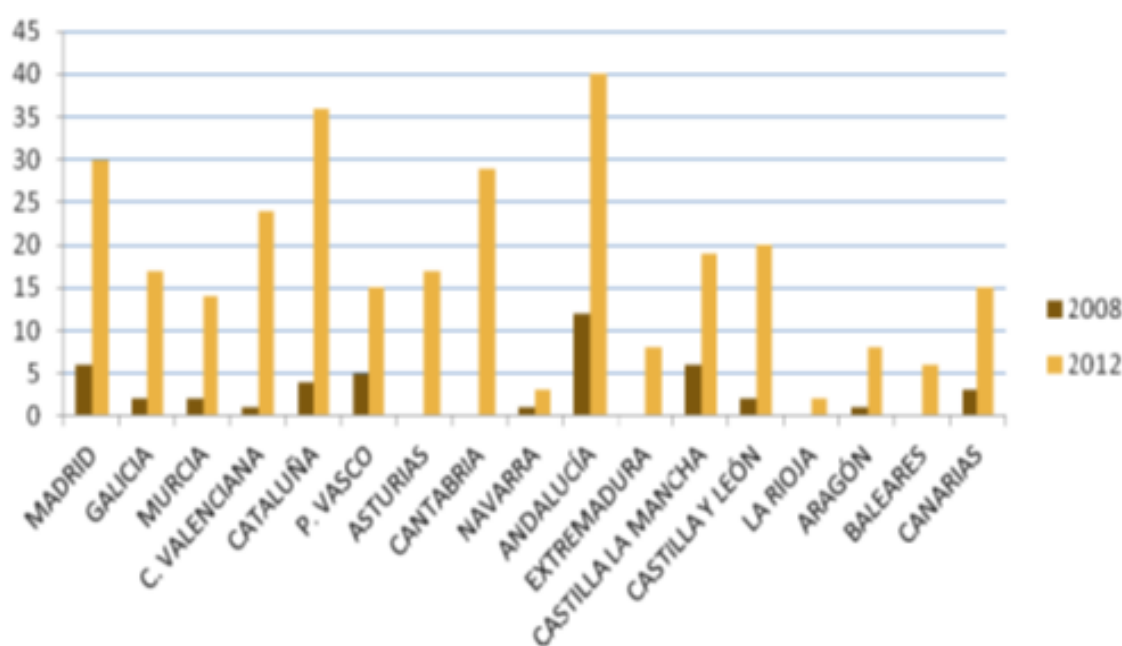
Pur se riferendosi alla sola Comunità Autonoma di Madrid la Figura 10 mostra come gli incubatori possono intervenire sul tasso di mortalità delle imprese.

## 5.1 GLI INCUBATORI D'IMPRESA IN SPAGNA

Gli incubatori di impresa sono nati in Spagna negli anni '80 quando la decentralizzazione politica dall'amministrazione generale dello stato alle varie comunità autonome comportò un trasferimento delle competenze e delle risorse per attuare politiche di crescita che fossero regionali.

L'importanza degli incubatori è però rimasta limitata per circa un ventennio: nel 1999 in Spagna si contavano 38 incubatori, ma nei successivi dieci anni la situazione è cambiata considerevolmente. Il numero di incubatori è passato da 38 a 203 per arrivare a 299 nel 2012 (Blanco, 2011)<sup>12</sup>.

Figura 11: Numero di incubatori divisi per regione



Fonte: Blanco (2011)

<sup>12</sup> I dati qui presentati sono quelli forniti dalla Comunità Autonoma di Madrid, tuttavia risulta difficile in Spagna ottenere un numero preciso degli incubatori per 2 ragioni: i) non esistono statistiche ufficiali, ii) non è chiaro il concetto di incubatore d'impresa poiché a volte a volte vengono definiti come tali anche strutture che si limitano alla fornitura unicamente di spazi in affitto (Vaquero García & Ferreiro Seoane, 2013) .

Riguardo invece il numero delle startup esistenti, bisogna affidarsi ai dati di Startupxplore, il maggiore sito che raccoglie informazioni sopra startup, incubatori, acceleratori, spazi di co-working e finanziatori. Al 15 Settembre 2014 il sito censisce 2755 startup, un dato che si allinea a quello italiano e che evidenzia la similitudine dei due eco-sistemi dal punto di vista quantitativo.

Vista l'impronta regionale che assumono gli incubatori, gli unici dati sugli incubatori a livello nazionale disponibili sono quelli forniti dall'ANCES, l'associazione che riunisce i 23 BICs spagnoli (chiamati anche CEEI: *Centros Europeos de Empresa e Innovación*). A tal riguardo sappiamo che ogni BIC spagnolo in media ogni anno:

- Assiste 457 imprenditori
- Ospita 27 imprese
- Realizza 53 *business plan*
- Crea 45 imprese, ciascuna delle quali possiede 6 impiegati, e che presentano un tasso di sopravvivenza del 82% dopo 5 anni (DGPYME, 2005).

Riguardo le caratteristiche delle imprese incubate, Sanchez & Tabuenca tramite dei questionari inviati alle imprese incubate evidenziano le seguenti caratteristiche:

- Le imprese incubate nei BIC hanno una quota maggiore di capitali provenienti dall'estero (10,5% contro un 6,3% delle rimanenti imprese). Questo dato è particolarmente significativo perchè testimonia la capacità di *networking* che un incubatore può svolgere per le imprese.
- Il 34% delle imprese incubate svolge attività di R&D contro un 11,3% delle imprese non incubate.

- Il 42% degli imprenditori intervistati trova gli incubatori abbastanza utili nel ruolo di creazione di nuove imprese, e il 45% ritiene che siano molto utili. In particolare risultano positivamente apprezzati: i servizi offerti, le strutture e il clima imprenditoriale e innovativo che si respira al loro interno.

## 5.2 L'IMPATTO SOCIO-ECONOMICO DEGLI INCUBATORI DI IMPRESA

Gli incubatori di impresa possono svolgere un ruolo importante nello sviluppo di un vero ecosistema imprenditoriale poiché la loro funzione di riduzione dei costi di informazione, amministrativi e di formazione rende più facile la nascita di una impresa per lo sfruttamento di una idea di business. Gli incubatori risultano importanti per la Spagna perché creano benefici in termini di (Blanco, 2011):

- **impiego:** l'attuale tasso di disoccupazione in Spagna (25,1% ad Aprile 2014 secondo Eurostat) rende l'impiego una delle variabili più sensibili conseguenti al lavoro degli incubatori, la creazione di nuove imprese crea infatti nuove opportunità lavorative.
- In **innovazione.** Le nuove tipologie di imprese e idee aziendali originano novità nei mercati e conseguentemente un aumento di imprese che cercano di ottenere vantaggi competitivi grazie alla differenziazione di prodotto. L'apparizione di nuovi competitori, emersi imitando strategie di successo, promuove lo sviluppo economico della zona e la creazione di lavoro, in aggiunta ai benefici per la società che può creare il nuovo prodotto o servizio.
- In **produttività.** La creazione d'impresa va direttamente legata alla produttività. Gli incubatori offrono i mezzi necessari per il corretto sviluppo



delle attività imprenditoriali di nuova creazione, e ciò si riflette positivamente sulla loro produttività.

E' necessario che nei primi anni di vita dell'impresa, il lavoro realizzato sia efficiente ed efficace, poiché servirà da base per lo sviluppo futuro una volta fuori dall'incubatore.

### **5.3 ANALISI SWOT DEL SISTEMA D'INCUBAZIONE IN SPAGNA**

Il report sui CEEIs spagnoli della Direzione Generale delle Piccole e Medie Imprese fornisce un quadro d'insieme sulle caratteristiche dei BIC e sulle loro potenzialità.

Innanzitutto la Spagna, proprio come l'Italia, possiede una grande esperienza nella creazione d'impresa, si annovera tra i paesi industrializzati e possiede quindi basi nel campo della tecnologia e dell'innovazione da poter sfruttare. A ciò va aggiunta la capacità dei BICs di poter fornire una dimensione internazionale alle imprese incubate e quindi di poter creare partenariati e sinergie con altri agenti dell'innovazione esteri.

Riguardo le opportunità che derivano dall'ambiente circostante, anche in questo caso il quadro è simile a quello italiano: l'attenzione fornita da agenti pubblici e privati alle nuove imprese innovative è in forte crescita e, insieme ad essa le opportunità di finanziamento su vari livelli, dalla comunità locale fino a livello europeo.

Le debolezze che contraddistinguono i BICs spagnoli sono dovute, dal lato delle strutture pubbliche ad una eccessiva burocratizzazione, a risorse umane e finanziarie limitate ed a delle competenze che non sempre adeguate, dal lato delle strutture private ad una pressione dei finanziatori che cercano di ottenere alti profitti nel breve termine.

Il supporto alle imprese startup inoltre non può limitarsi alla creazione degli incubatori ma deve prevedere anche meccanismi di disinvestimento per questi ultimi, ed includere quindi un intero ecosistema imprenditoriale che

favorisca la crescita delle imprese innovative ed un mercato pronto ad accogliere le innovazioni prodotte.

**Tabella 8: Analisi SWOT dell'ecosistema degli incubatori in Spagna**

<b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Una grande esperienza nella creazione d'impresa.</li> <li>- Orientamento all'innovazione e alla tecnologia</li> <li>-Buona integrazione nell'ambito regionale in cui lavorano.</li> <li>-Accordi strategici con agenti di innovazione, tecnologia e trasferimento tecnologico.</li> <li>-Dimensione internazionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Risorse umane limitate.</li> <li>-Alto livello di burocratizzazione nelle strutture pubbliche.</li> <li>-Dimensione ridotta, <i>budget</i> e visibilità limitata.</li> <li>-Limiti nelle competenze specifiche per lo sviluppo delle imprese.</li> <li>-Attività di incubazione che in mancanza di idonea attività di consulenza si configura come mero affitto di spazi commerciali.</li> </ul>
<b>OPPORTUNITA'</b>	<b>MINACCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Importanza dell'<i>entrepreneurship</i> nell'ambito delle politiche nazionali ed europee.</li> <li>-Risorse in crescita per il finanziamento degli imprenditori e dell'innovazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Attività a lungo periodo</li> <li>-Pressione dei finanziatori</li> <li>-Mancanza di meccanismi di disinvestimento per gli incubatori.</li> </ul>

Fonte: Rielaborazione propria a partire da: Estudio de los Centros Europeos de Empresa e Innovación, (2005).

## 6. MODELLO DI CALCOLO DEL RITORNO ECONOMICO DI UN INCUBATORE E CONFRONTO TRA ITALIA E SPAGNA

Nell'attuale contesto recessivo è importante chiedersi se i risultati ottenuti dalla politica di spesa pubblica per l'aiuto all'imprenditoria sono quelli desiderati e se queste politiche sono finanziariamente sostenibili.

Risulta necessario per gli agenti delle politiche economiche chiedersi se gli investimenti in incubatori di impresa producono un ritorno non solo in termini di occupazione, crescita economica, innovazione; ma anche di ritorno dell'investimento.

A questo proposito andremo a calcolare il *financial* ROI su un periodo di analisi di dieci anni per gli incubatori di Navacchio e di Vicálvaro<sup>13</sup> con il fine di misurare la redditività della spesa effettuata dalla pubblica amministrazione.<sup>14</sup>

### Madrid e Pisa come ambito di studio

La Commissione Europea (2010) indica le condizioni che vengono assunte come necessarie per il successo di un programma di incubazione: sviluppo regionale endogeno con una potenziale domanda aperta al mondo, un affidabile sistema di scienza e tecnologia, un ecosistema votato all'imprenditoria e fallimenti dei mercati che giustifichino l'intervento di appoggio agli imprenditori.

---

<sup>13</sup>I dati sull'incubatore di Vicálvaro sono tratti dalla tesi di dottorato di Iñaki Ortega Cachón, che è stato direttore dal 2005 al 2014 direttore dell'agenzia di sviluppo economico Madrid Emprende.

<sup>14</sup> Le informazioni sull'incubatore di Navacchio provengono da un'intervista con il direttore del Polo Tecnologico di Navacchio, la dott.ssa Epifori, i dati contabili sull'incubatore sono stati gentilmente forniti dal coordinatore dell'Incubatore d'impresa, la dott.ssa Forconi.

Secondo lo studio *Cities of Opportunity* (PWC, 2011) Madrid si trova tra le cinque città con maggior influenza economica nel mondo, ospita inoltre 15 università, di cui 7 sono pubbliche e 8 private, e dispone di più di 4,5 milioni di metri quadrati dedicati a parchi tecnologici e a *clusters* di scienza e tecnologia (Comune di Madrid, 2011).

A Madrid più della metà delle imprese muoiono a tre anni dalla loro nascita (INE, 2011), e a questo dato va aggiunto un preoccupante tasso di disoccupazione.

La rete d'incubatori di Madrid è stata selezionata dalla Commissione Europea come buona pratica europea per l'appoggio alle piccole e medie imprese, è membro dell'EBN dalla fine del 2011 e ha ricevuto il premio *International Economic Development Council* 2009 come migliore iniziativa mondiale di appoggio agli imprenditori.

L'incubatore di Navacchio nasce invece in un ambiente fortemente votato alla diffusione della conoscenza, della scienza e della tecnologia. Esso conta nelle sue immediate vicinanze l'Università di Pisa, il Polo Tecnologico stesso, eccellenze come il CNR, la Scuola Sant'Anna e la Scuola Normale Superiore.

Inoltre, la regione Toscana non solo è fortemente votata all'imprenditoria (soprattutto quella manifatturiera, i dati di Movimepresa indicano che la regione Toscana è seconda in Italia per numero di imprese artigiane nel 2013) ma è la regione che ospita il più alto numero di imprese di immigrati in proporzione al numero di imprese residenti, mostrando quindi un forte profilo internazionale (Unioncamere, 2013).

## **6.1 L'INCUBATORE DEL POLO TECNOLOGICO DI NAVACCHIO**

Tra gli incubatori Toscani spicca quello del Polo Tecnologico di Navacchio, vincitore nel 2011 del premio "Best science-based incubator award 2011",

un premio riservato al migliore incubatore al mondo in termini di *performance*, ritorno degli investimenti e sostenibilità, e che ha ottenuto per primo nella sua regione la qualifica di "Incubatore di startup innovative".

Il Polo Tecnologico di Navacchio è nato nel 2000 con l'obiettivo di rispondere alle necessità tecnologiche delle imprese toscane, affiancandosi a Pisa per sfruttare il suo bacino di competenze e *know-how*, la presenza del Polo favorisce infatti l'incontro tra il mondo accademico e quello delle imprese, configurandosi come punto di riferimento per il trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie.

Le imprese che si insediavano all'interno del polo erano spesso formate da imprenditori alla prima esperienza, ed è per questo motivo che nel 2003 nasce l'incubatore su una superficie di 600mq, che oggi sono raddoppiati, con una capacità di ospitare 25 imprese.

Il processo di incubazione è stato ampliato da 3 a 4 anni, all'interno di questo periodo le imprese stipulano un contratto omni-comprensivo che include la fornitura di servizi immobiliari ma anche quelli di consulenza previsti dall'incubatore, con un tutor che segue l'impresa quotidianamente.

Vengono forniti ai neoimprenditori una serie di servizi di supporto integrati tra cui :

- Spazi fisici
- Servizi di supporto allo sviluppo del business
- Opportunità di integrazione e networking

L'erogazione di tali servizi nei primi quattro anni di attività delle aziende all'interno di una struttura consolidata come quella del Polo Tecnologico di Navacchio fa sì che l'incubatore d'impresa migliori in modo significativo la sopravvivenza e le prospettive di crescita di nuove startup, che potranno così essere maggiormente competitive al momento dell'entrata sul mercato.

L'inserimento delle aziende nell'Incubatore si basa sul loro progetto

d'impresa (*business plan*) che viene valutato da un apposito staff di pre-incubazione, che ha come obiettivi quelli di:

- Dare un supporto alle imprese in fase startup.
- Far acquisire fin da subito una cultura aziendale.

L'impresa, a fronte dei servizi ricevuti, s'impegna a corrispondere per il periodo di incubazione una quota fissa mensile crescente nel corso dei tre anni.

Oltre ai locali, 1.280 metri quadrati suddivisi tra venti moduli, totalmente arredati e comprensivi di reti a fibre ottiche per la telefonia e la connettività, vengono forniti anche servizi a valore aggiunto.

Nello specifico i servizi offerti sono:

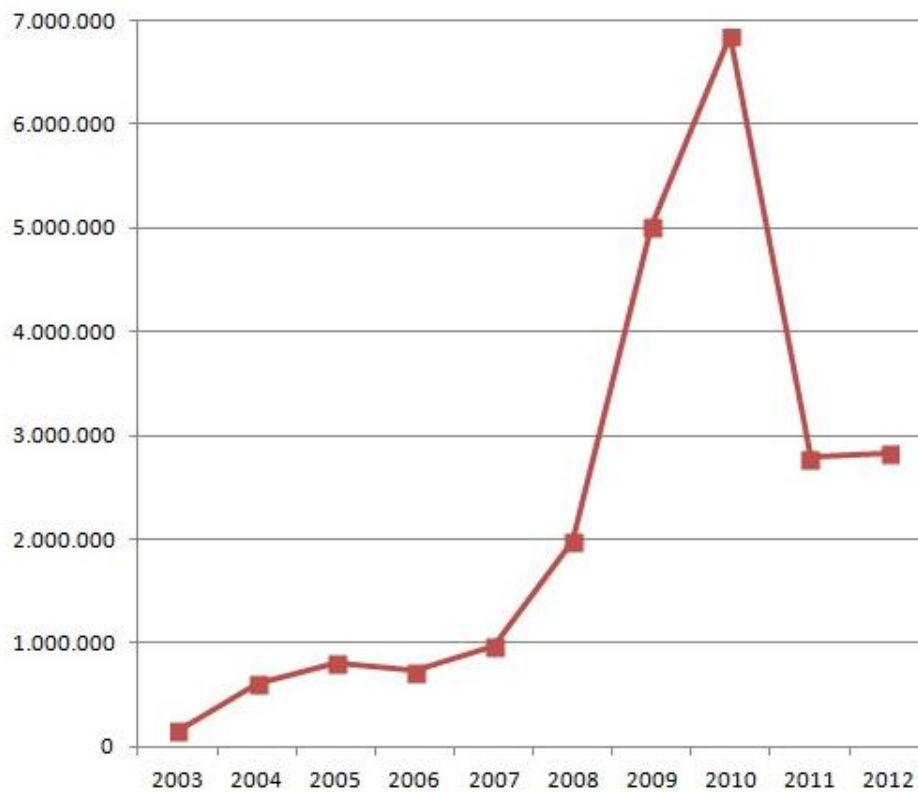
- Supporto alla redazione del piano d'impresa nella fase di pre-incubazione;
- Attività di tutoraggio nella gestione ordinaria dell'impresa;
- Attività di formazione imprenditoriale nei seguenti ambiti: legale, amministrativo, lavoro, finanziario, brevettuale;
- Attività di networking;
- Consulenza legale, amministrativa, fiscale, lavoro, finanziaria, brevettuale;
- Monitoraggio delle opportunità di finanziamento (supporto alla presentazione e gestione amministrativa dei progetti);
- Monitoraggio trimestrale circa l'andamento economico-finanziario e di sviluppo del business della startup;
- Comunicazione esterna, attività di ufficio stampa (rassegna stampa personalizzata e redazione comunicati stampa);
- Accesso al credito: accordi con istituti locali e nazionali.

Negli anni 2003-2013 sono state 39 le imprese ospiti dell'incubatore e che

hanno terminato il loro percorso, mentre attualmente sono 10 le imprese incubate.

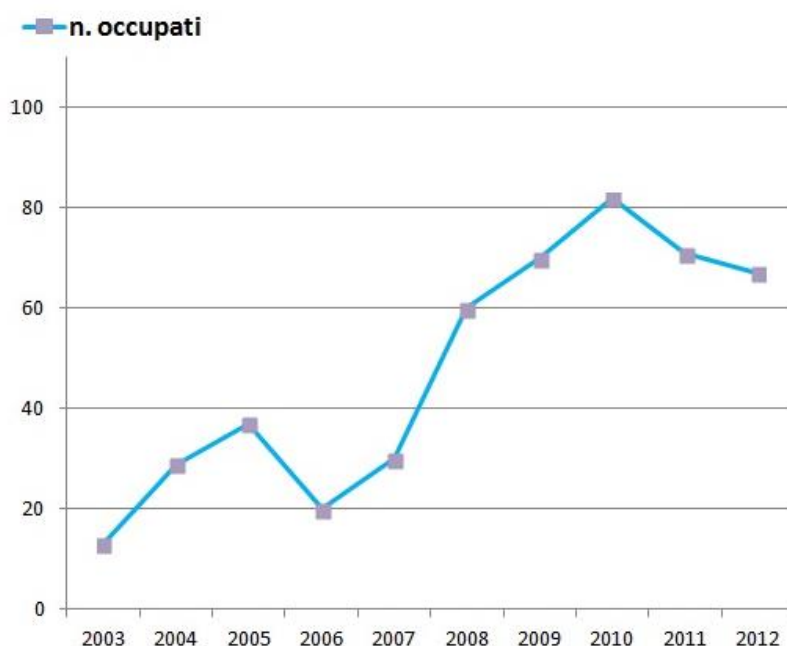
Come mostrato dalla Figura 12 e dalla Figura 13, le imprese incubate hanno riportato importati risultati in termini di fatturato e occupazione creata.

Figura 12: Fatturato aggregato (euro) dal 2003 al 2012



Fonte: Sito internet dell'incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio

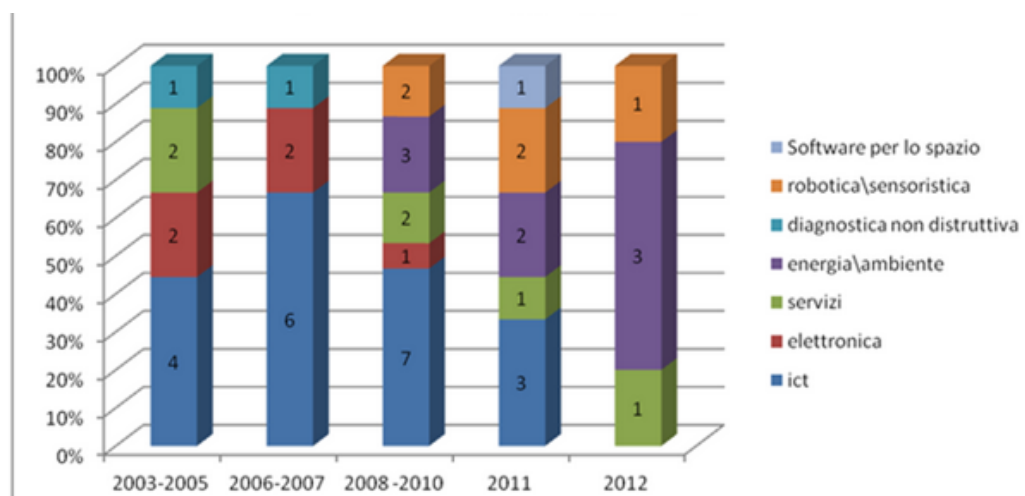
Figura 13: Trend occupazionale dal 2003 al 2012



Fonte: Sito internet dell'incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio

Uno dei fattori di successo dell'incubatore è sicuramente il suo essere insediato all'interno di un polo tecnologico, incubatore e polo condividono il personale e ciò permette di raggiungere economie di scala che consentono agli ingressi di coprire integralmente i costi.

Figura 14: Imprese insediate raggruppate per settori



Fonte: Sito internet dell'incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio



## 6.2 LA RETE DI INCUBATORI “MADRID EMPRENDE”

Madrid Emprende è l'agenzia attraverso la quale il comune di Madrid promuove tutte le attività di sviluppo imprenditoriale nella capitale spagnola. Creata nel 2005, è integrata nella direzione generale dell'amministrazione municipale, raggruppando i compiti di: appoggio al commercio, innovazione tecnologica, PMI e imprenditori.

Con la collaborazione di amministrazioni, università, grandi imprese e enti privati, l'agenzia offre all'imprenditore un appoggio integrale che riguarda tutti gli aspetti relativi alla creazione e, successivamente, allo sviluppo della sua impresa.

L'agenzia Madrid Emprende fornisce a imprenditori e Pmi un appoggio completo che inizia dall'idea e termina con le diverse fasi di consolidamento della nuova impresa.

L'obiettivo finale dell'agenzia è la creazione di posti di lavoro, impiego e competitività.

Madrid Emprende porta avanti la sua missione tramite quattro macro obiettivi:

### **1. Sensibilizzazione e formazione:**

Con l'obiettivo di diffondere la cultura imprenditoriale e di mettere a disposizione conoscenze e strumenti basici per la creazione della propria impresa, l'agenzia organizza campagne pubblicitarie di informazione, cicli di seminari per imprenditori e offre pubblicamente strumenti come : Guida alle risorse della città di Madrid, o "Manuale per lo sviluppo del Business Plan".

### **2. Consulenza e trasmissione**

Madrid Emprende pone al servizio degli imprenditori una rete di punti di consulenza divisa per i diversi distretti di che permette agli imprenditori di disporre di tutte le informazioni legali, fiscali, finanziarie necessarie per lo svolgimento del progetto, tra cui la *Ventanilla Unica Empresarial*, che ha

realizzato solo nel 2012 più di 8000 attività di consulenza, e il *Punto di Asesoramiento e Inicio de Tramitación* che ha visto nascere più di 300 imprese nel 2012 (Madrid Emprende, 2013).

### **3. Alloggiamento e Tutoraggio**

Tramite la rete di pre-incubatori di imprese l'agenzia offre in maniera gratuita agli imprenditori spazi condivisi di lavoro per la redazione del *business plan*, contando sull'aiuto di un *tutor* esperto che lavora con l'imprenditore per assicurare la fattibilità tecnica e economica del Business Plan.

### **4. Finanziamento**

Madrid Emprende ha firmato convenzioni con entità bancarie per la promozione dell'imprenditorialità. Attraverso il suo servizio di consulenza supporta progetti imprenditoriali con l'obiettivo di facilitare l'accesso al microcredito. Viene determinata la fattibilità dei progetti, l'imprenditore viene aiutato durante la stesura del *business plan* e viene informato sulla documentazione necessaria per la presentazione ai finanziatori.

## **LA RETE DEGLI INCUBATORI DI IMPRESE**

Madrid Emprende dispone di una Rete di Incubatori di Imprese che dopo un processo di certificazione è diventata un European Business Innovation Center (BIC), un riconoscimento assegnato dalla Commissione Europea alle istituzioni che possiedono i più alti requisiti in termini qualitativi nel campo dell'incubazione di imprese. Il possesso di questa certificazione permette a queste strutture municipali di poter collaborare con molti incubatori attraverso l'Europa, nonché di poter partecipare a programmi di promozione di *business* finanziati dalla Comunità Europea.

Viene offerto il supporto necessario agli imprenditori che iniziano la propria impresa per il consolidamento del loro progetto , con il fine ultimo di

promuovere lo sviluppo economico e la creazione di occupazione nel Municipio di Madrid.

Le installazioni che offre un incubatore sono:

- Uffici/Spazi adeguati per lo sviluppo delle varie attività (tra 15 e 70 mq)
- Mobilio basico
- Zone comuni come sale riunioni o multifunzionali, spazi di esposizione, aule magne.

I servizi offerti sono:

- Alloggiamento negli uffici dell'incubatore per le nuove imprese.
- Consulenza e tutoraggio permanente dei progetti mediante uno studio delle necessità
- Consulenza tecnica per gli imprenditori che vogliono creare un'impresa.
- Attività di formazione di abilità imprenditoriali
- Attività di *networking*
- Pre-incubazione
- Punto di Attenzione all'Imprenditore, che permette la trasmissione telematica della documentazione necessaria alla creazione di un'impresa.
- Servizi associati alle infrastrutture (sicurezza, pulizia, luce).
- Servizi accessori alle attività imprenditoriali, come le attività di tipografia.

Requisiti di accesso:

- Impresa di nuova o recente creazione, con una vita massima di cinque anni
- Progetto da svilupparsi nella comunità di Madrid.
- Progetto imprenditoriale promosso da persone o gruppi di persone non costituiti come impresa, ma che entro un mese, presentino la documentazione per l'inizio dell'attività.

- Business Plan che garantisce la fattibilità economico-finanziaria del progetto e la generazione di impiego.

La permanenza massima è di due anni, con possibilità di essere prorogata di un altro anno.

Madrid Emprende è nata nel 2005 e i primi incubatori sono stati aperti nel 2008, ospitando ogni anno centinaia d'impresе. Solo nel 2012 sono state 166, che hanno fornito lavoro a 964 persone con un fatturato 14,8 milioni di euro.

I programmi di formazione impartiti sono stati 253 raggiungendo 5063 persone.

I ritorni in termini economici sono cresciuti di anno in anno, nel 2010 la fatturazione complessiva ha eguagliato i 24 milioni di euro investiti per la costruzione degli incubatori, invece i 55,2 milioni di euro realizzati dalle imprese incubate fino al 2012 sono più del doppio di quello che la agenzia ha speso per la costruzione delle infrastrutture (Madrid Emprende, 2013).

## **APPOGGIO ALL'INIZIATIVA IMPRENDITORIALE**

Gli incubatori di impresa furono concepiti come strumenti per favorire la consolidazione e la diversificazione del tessuto imprenditoriale madrileno, coprendo le necessità primarie delle nuove iniziative, riducendone il rischio e migliorandone la qualità nella gestione.

Questo sforzo avviene su diversi livelli:

1. Servizi di consulenza e trasmissione
2. Preincubazione
3. Incubazione

## **ECOSISTEMA ISTITUZIONALE**

La gestione degli incubatori di imprese risponde a un modello di collaborazione pubblico-privata, in virtù del quale il Comune costruisce e amministra le infrastrutture, mentre l'iniziativa privata e la società civile si occupano della normale amministrazione e dei servizi diretti agli imprenditori, in accordo con i principi fissati dall' *Agencia de Desarrollo Economico* (Agenzia dello Sviluppo Economico).

### **I PRE-INCUBATORI**

I pre-incubatori sono spazi di gestazione dei progetti imprenditoriali dove si combina l'alloggiamento nelle infrastrutture con i servizi di consulenza.

In questi spazi si fa crescere un'idea fino a trasformarla in un'impresa.

Madrid Emprende mette a servizio degli imprenditori quattro pre-incubatori che offrono i seguenti servizi:

1. Elaborazione del Business Plan
  - Spazio fisico per l'elaborazione del Business Plan
  - Consulenze con professionisti specializzati.
  - Seminari di formazione.
  - Attività complementari e eventi di networking.
2. Spazi Condivisi
  - Accesso alle postazioni di lavoro
  - Zone comuni
  - Formazione

Inoltre, a questi dati vanno aggiunti i 218 Business Plan che sono stati fatti nella sede di Madrid Emprende.

## I DATI SULLA RETE DI INCUBATORI

L'amministrazione comunale, tramite l'agenzia Madrid Emprende, si occupa della costruzione e gestione delle infrastrutture, mentre la società che gestisce l'incubatrice è una società privata, affidata tramite la pubblicazione di un bando. Questi incubatori sono quindi un modello di spinta all'attività imprenditoriale che coinvolge: governo, università, pubblici cittadini.

L'incubatore di Vicálvaro ad esempio viene gestito dall'Università Rey Juan Carlos e le valutazioni dei Business Plan presentati vengono effettuate da un team composto da professori universitari.

Le università vengono coinvolte nel processo di elaborazione del business plan o per fornire conoscenze economico imprenditoriali alle imprese, studenti universitari vengono inseriti costantemente negli incubatori tramite stage per venire in contatto con i nuovi imprenditori, favorire lo scambio di idee e l'inserimento nel mondo del lavoro.

Una delle attività fondamentali che viene svolta dagli incubatori è favorire la creazione di *network*, lo scambio di idee e consigli. A tal fine sono organizzate attività di:

- Afterwork, in cui tutti gli imprenditori di tutte le imprese si riuniscono per condividere la loro esperienza
- Mentoring, top manager spagnoli visitano l'incubatore per ascoltare i dubbi e le domande dei nuovi imprenditori
- Coffe Break, sono iniziative che vogliono avvicinare gli imprenditori a personalità del mondo degli affari, della cultura, dello sport e della politica.

Le imprese incubate hanno avuto nel 2012 un tasso di sopravvivenza medio del 98,80 % (Madrid Emprende, 2013), contro un tasso di sopravvivenza medio dell'80 %, che diventa dell' 84% se consideriamo le imprese con numero di dipendenti compresi tra 1 e 9, cioè la tipica fascia delle imprese in-

cubate.<sup>15</sup>

**Tabella 9: Tasso di sopravvivenza delle imprese incubate nella rete Madrid Emprende**

	<b>Imprese Incubate</b>	<b>Imprese Laureate</b>	<b>Sopravvivenza</b>
<b>San Blas</b>	14	14	100%
<b>Vicálvaro</b>	40	40	100%
<b>Villaverde</b>	21	20	95,24%
<b>Puente de Vallecas</b>	37	36	97,30%
<b>Carabanchél</b>	38	38	100%
<b>Moratalaz</b>	16	16	100%
<b>Totale</b>	166	164	98,80

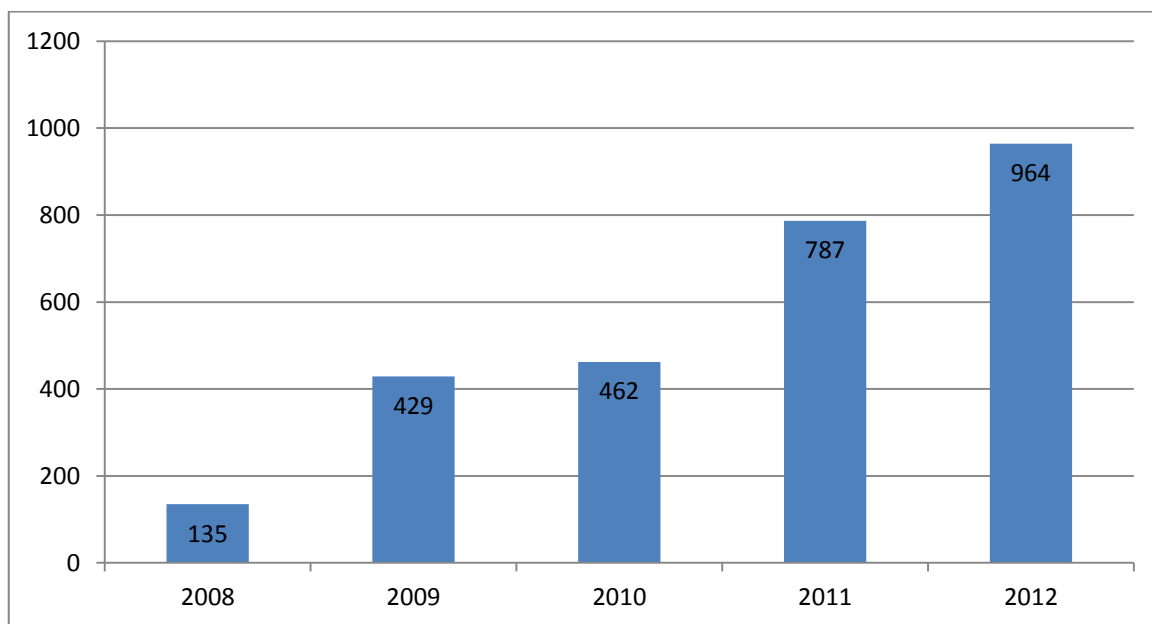
Fonte: Elaborazione propria a partire da: Madrid Emprende (2013)

Lo sviluppo della rete degli incubatori negli ultimi anni ha permesso un aumento delle imprese incubate, dei progetti pre-incubati, dei posti di lavoro creati e del fatturato totale.

---

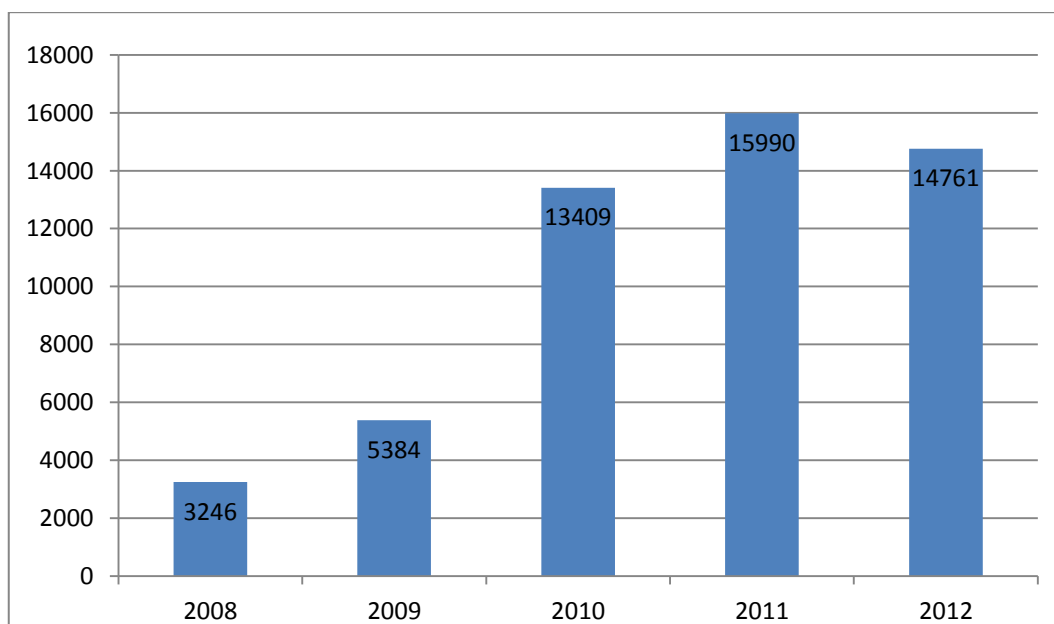
<sup>15</sup> (<http://blogs.elpais.com/idearium/2012/08/cada-a%C3%B1o-s%C3%B3lo-sobreviven-el-80-de-las-empresas-espa%C3%B1olas-seg%C3%BAn-un-estudio-de-esade.html>)

**Figura 15: Occupazione creata tra il 2008 e il 2012**



Fonte: Elaborazione propria a partire da Madrid Emprende (2013)

**Figura 16: Fatturato annuale complessivo delle imprese incubate tra il 2008 e il 2012 (migliaia di euro)**



Fonte: Elaborazione propria a partire da: Madrid Emprende (2013)

Nell'arco di 4 anni sono stati aperti 7 incubatori, il più grande dei quali, il Carabanchél Business Incubator con un'area di 6000 mq, un investimento di quasi 11 milioni di euro e 31 uffici per altrettante imprese rappresenta



anche il più vasto incubatore spagnolo (Madrid Emprende, 2013).

Questo modello di sviluppo economico non solo funziona dal punto di vista sociale ed economico, ma crea un valore aggiunto all'intero Paese, poiché è basato sull'attrazione e diffusione di talento e conoscenza e che punta a:

- stabilire le condizioni per fornire un ambiente stabile per l'attività imprenditoriale
- creare spazi per sviluppare quell'attività
- eliminare gli ostacoli amministrativi e burocratici
- superare le barriere culturali (solo il 3% dei neo laureati pensa di avviare un'attività)
- eliminare le barriere finanziarie che rendono difficile l'accesso al credito

L'obiettivo è quindi quello di attirare talenti, investimenti e i migliori progetti di business in una città che si sta candidando a diventare il nuovo polo Europeo per le startup, se nel 2009 Techcrunch<sup>16</sup> scriveva che non esistono startup in Spagna, 5 anni dopo solo Madrid ospita 438 compagnie, 17 incubatori, 11 acceleratori e 25 spazi di co-working.

### **6.3 IL *FINANCIAL ROI* DELL'INVESTIMENTO PUBBLICO COME METODO DI VALUTAZIONE DEGLI INCUBATORI**

La valutazione dei risultati ottenuti dagli incubatori è una questione imprescindibile quando questi strumenti sono promossi dal settore pubblico, che attraversa in questo momento una fase di *austerity* caratterizzata da tagli alla spesa e razionalizzazione delle risorse.

Gli investimenti pubblici richiedono “*fiscal space*”, cioè la possibilità per il governo di sostenere l'investimento senza minacciare la propria posizione

---

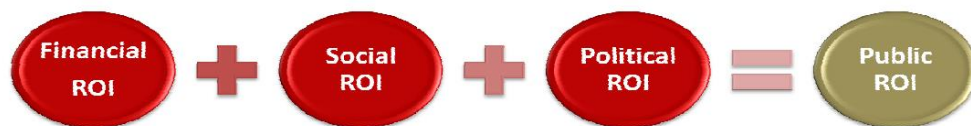
<sup>16</sup> TechCrunch è un blog statunitense che si occupa di tecnologia e informatica.

finanziaria (Misch , 2008). A seconda degli effetti, gli investimenti pubblici comportano una crescita economica e quindi delle maggiori entrate pubbliche nel futuro. Questo principio fornisce una giustificazione all'investimento che “si ripaga da solo”, quindi il ritorno per l'investimento pubblico è un parametro cruciale per la valutazione della sostenibilità dell'investimento (Misch , 2008).

Gli incubatori sono quindi sì, degli strumenti importanti per lo stimolo dell'attività economica, ma è fondamentale monitorare i risultati ottenuti per poterli confrontare con i risultati ottenibili con altre politiche pubbliche di intervento nell'economia, tuttavia non esiste un modello unico per calcolare l'impatto economico di un incubatore (RESI, 2001).

Riguardo lo studio dell'impatto dei programmi governativi, la SAP, la più grande compagnia di *software* al mondo, ha sviluppato un approccio olistico che considera tre dimensioni delle *performances* dell'investimento pubblico:

Figura 17: Le tre dimensioni del *Public ROI*.



Fonte: Al-Raisi & Al-Khoury, 2010

In cui:

- *Financial ROI*: costi e benefici diretti e misurabili
- *Social ROI*: Costi e benefici pubblici, indiretti e difficili da misurare
- *Political ROI*: Benefici e costi che riguardano le motivazioni delle parti interessate.

La chiave di questo studio è riuscire a monetizzare i benefici creati degli in-

cubatori per poterli confrontare con i costi sostenuti per l'avviamento, ci limiteremo quindi a calcolare il *Financial ROI* dell'investimento pubblico.

Il ROI (*Return on Investment*) nasce nel contesto dell'analisi dell'attività imprenditoriale, come indice di redditività del capitale investito nella gestione ed è, in generale, uno dei più diffusi indici di bilancio. Per effettuare tale calcolo si deve confrontare l'importo del capitale investito nella gestione con il reddito operativo, generato quindi dall'area caratteristica, prodotto da tale investimento (Caramiello, Di Lazzaro, & Fiori, 2003).

$$ROI(t, t + 1) = \frac{Risultato\ Operativo(t, t + 1)}{Capitale\ Investito(t, t + 1)}$$

Cerchiamo quindi un ROI che sia maggiore o uguale a uno. Un progetto di investimento con un ROI di due ci indica che il progetto restituisce due unità monetarie per ogni unità investita

Altrimenti in termini percentuali:

$$ROI(t, t + 1) = \frac{Risultato\ Operativo(t, t + 1)}{Capitale\ Investito(t, t + 1)} \times 100$$

Markley & McNamara (1995) utilizzano gli ingressi fiscali come conseguenza monetizzata dell'attività di incubazione, quindi le imposte pagate dalle imprese incubate e dai suoi impiegati, per confrontarli con la spesa pubblica, come viene raccomandato da Monkman, presidente della N.B.I.A., nel 2010: “per verificare se gli incubatori che ricevono finanziamenti pubblici stanno raggiungendo i propri obiettivi, bisogna creare degli strumenti per monetizzare il ritorno dell'investimento pubblico, ad esempio tramite il costo per posto di lavoro creato, o attraverso le imposte pagate dalle imprese incubate e dai suoi impiegati”.

La formula del ROI verrà quindi modificata per includere: al numeratore i maggiori ingressi fiscali versati all'erario grazie all'opera dell'incubatore sommati al risultato della gestione caratteristica dell'incubatore, e al denominatore l'investimento effettuato per la sua creazione.

Il *financial* ROI presenta due vantaggi che lo rendono idoneo alla nostra valutazione: (i) erario: l'impatto di queste politiche viene di solito studiato solo dal lato dei costi e non dei benefici erariali che vengono generati, utilizzando il *financial* ROI vengono considerati entrambi i lati della medaglia, i dati sono inoltre omogenei e facilmente raccogliibili per il settore pubblico e i gestori degli incubatori; (ii): esternalità positive: gli effetti degli incubatori che si ripercuotono sulla società sono molteplici: innovazione, creazione di impiego o coesione sociale sono tutti concetti difficili da monetizzare. Tuttavia altri effetti come la generazione di attività economica da parte delle nuove imprese hanno una conversione immediata nel *financial* ROI studiando gli ingressi ottenuti tramite tasse dirette e indirette; il *financial* ROI incorpora pertanto le esternalità dell'attività imprenditrice in modo semplice e veritiero (Ortega Cachón, 2013).

Gli elementi critici di questo indicatore riguardano la mancanza di uniformità nel calcolo degli aggregati al numeratore e al denominatore, per esempio alcuni studi (si veda, ad esempio: (Lalkaka, 2000)) includono le tasse delle imprese già laureate<sup>17</sup>, mentre alcuni solo quelle delle incubate, possono inoltre considerare solo le imposte pagate a livello locale oppure tutte le imposte pagate dalle imprese e dai lavoratori, le spese inoltre possono tenere conto solo dell'investimento iniziale o anche delle spese annuali di mantenimento. Il ROI ha poi la caratteristica di ignorare i periodi in cui in-

---

<sup>17</sup> Dalla terminologia inglese “*graduated*”, sono le imprese che hanno terminato con successo il percorso di incubazione.

gressi e costi si manifestano, come anche di ignorare l'inflazione.

In linea con le prescrizioni di Low & MacMillan, 1988 sull'arco temporale necessario per le previsioni sul futuro, è stato scelto un periodo ampio di dieci anni di tempo per lo studio delle esternalità degli incubatori. Dieci anni permettono di eliminare il rischio di essere influenzati da fattori congiunturali, inoltre questa finestra temporale permette di prestare attenzione ai problemi di sviluppo che affrontano le nuove imprese.

Per Audretsch & Fritsch (2002), inoltre, il contributo delle nuove imprese alla creazione di lavoro si manifesta in dieci anni.

L'analisi di una decade permette di compensare gli squilibri tra i primi anni, quando si manifestano quasi esclusivamente costi e gli ultimi anni, quando la maggior parte dell'investimento è ormai stata affrontata e gli ingressi sono maggiori delle uscite.

#### 6.4 CALCOLO DEL *FINANCIAL ROI* DELL'INVESTIMENTO PUBBLICO

Lo scopo di questo studio è dimostrare la sostenibilità per l'erario pubblico di un investimento in un incubatore d'imprese.

Per applicare la formula del ROI a un incubatore dovremo fare le seguenti assunzioni:

$$Financial\ ROI(t, t + 10) = \frac{Benefici\ diretti\ e\ indiretti\ (t, t + 10)}{Capitale\ Investito(t, t + 10)}$$

Dove:

$$\begin{aligned} &Benefici\ diretti\ e\ indiretti(t, t + 10) \\ &= Ingressi\ Totali(t, t + 10) - Spese\ Gestione(t, t + 10) \end{aligned}$$

### Ingressi Totali

Gli ingressi totali corrispondono alla somma di tre componenti:

- Quote pagate annualmente dalle imprese all'incubatore per l'utilizzo dei suoi servizi;
- Tasse versate annualmente dalle imprese incubate;
- Contributi previdenziali versati dall'incubatore per il proprio personale.

Quindi:

*IngressiTotali(t, t + 10)*

$$\begin{aligned} &= \sum Quota\ Imprese\ Incubate(t, t + 10) \\ &+ \sum Contributi\ Previdenziali\ Personale\ Incubatore(t, t \\ &+ 10) + \sum Ingressi\ fiscali\ Imprese\ Incubate(t, t + 10) \end{aligned}$$

### Spese di Gestione:

Sono uguali alle spese di mantenimento e gestione: è l'importo risultante dai differenti contratti annuali stipulati dall'incubatore per i servizi di pulizie, sicurezza, servizi vari di gestione.

### Capitale Investito:

E' l'esborso monetario realizzato per la costruzione degli edifici e il loro equipaggiamento (soprattutto mobilio).

## **FINANCIAL ROI DELL'INVESTIMENTO PUBBLICO PER L'INCUBATORE DI NAVACCHIO**

Iniziamo dal calcolo degli ingressi fiscali, vogliamo conoscere quante risorse sono arrivate all'erario grazie all'opera dell'incubatore prendendo come base i dati forniti di fatturazione delle imprese incubate.

Seguendo le indicazioni di RESI (2001), verrà imputata al modello solamente la fatturazione che è stata propiziata dall'opera dell'incubatore, quindi escludendo quella che si sarebbe sviluppata autonomamente, calcoleremo i dati delle imprese che sopravvivono grazie all'aiuto degli incubatori, lasciando fuori quelle che sarebbero sopravvissute anche senza aiuto pubblico.

Delle 39 imprese che si sono insediate nell'incubatore dal 2003 ad oggi, solo una ha chiuso durante il periodo di incubazione, un dato che implica un tasso di sopravvivenza delle imprese incubate del 97%.

Questo dato va comparato con il tasso di sopravvivenza delle imprese a 3 anni dalla nascita fornito dall'Istat<sup>18</sup> nel suo bollettino di Demografia d'Impresa, tale tasso è uguale al 66%. La differenza tra le due percentuali ci fornisce la quota di imprese che sopravvive grazie all'incubatore, di conseguenza moltiplicando questa quota per il fatturato prodotto dalle imprese incubate, otterremo la fatturazione marginale ottenuta grazie all'opera dell'incubatore.<sup>19</sup>

$$\begin{aligned} & \textit{Quota di imprese sopravvissute grazie all'incubatore} \\ & = 97\% - 66\% = 31\% \end{aligned}$$

---

<sup>18</sup> Dati riferiti al periodo 2007-2010 (ultimi dati disponibili).

<sup>19</sup> Delle 34 imprese che si sono insediate fino al 31 Dicembre 2011, due non hanno fornito dati sul loro fatturato.

A sua volta, una parte della fatturazione di ogni impresa torna al settore pubblico sotto forma di tasse pagate. Per conoscere l'aliquota da applicare al fatturato sommiamo le imposte dirette (Imposta sulle società), gli oneri sociali e le imposte indirette, ottenendo una percentuale media del 31% applicabile al fatturato.<sup>20</sup>

**Tabella 10: Calcolo degli ingressi fiscali dal 2003 al 2012**

<b>Anno</b>	<b>Fatturato Imprese</b>	<b>Fatturato Marginale</b>	<b>Ingressi Fiscali</b>
2003	91.166	28.261	8.761
2004	532.748	165.152	51.197
2005	162.251	50.298	15.592
2006	502.307	155.715	48.272
2007	971.176	301.065	93.330
2008	1.226.734	380.288	117.889
2009	4.502.538	1.395.787	432.694
2010	2.837.437	879.605	272.678
2011	2.687.669	833.177	258.285
2012	2.225.925	690.037	213.911
<b>TOTALE</b>	<b>15.739.951</b>	<b>4.879.385</b>	<b>1.512.609</b>

**Fonte: Elaborazione propria a partire dai dati forniti dall'incubatore di Navacchio**

Nella Tabella 10, la colonna Fatturato Imprese indica la somma dei fatturati delle imprese incubate per ogni anno. Questa cifra viene poi moltiplicata

<sup>20</sup> L'aliquota del 31% è la somma di tre componenti:

-tasse dirette (IRES e IRAP), che incidono secondo uno studio di Apindustria Vicenza (disponibile su

[http://www.apindustria.vi.it/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=3086&Itemid=](http://www.apindustria.vi.it/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=3086&Itemid=) per il 2,8% sul fatturato.

-Tassazione indiretta (oneri sociali), stimata ad un 7,1% sull'analisi dei bilanci dell'azienda Nivol insediata all'interno del Polo Tecnologico di Navacchio

-IVA al 21%.



per il tasso differenziale di sopravvivenza e per l'aliquota fiscale in modo da ottenere una stima delle entrate erariali pervenute grazie all'esistenza dell'incubatore.

All'interno della Tabella 11 gli ingressi fiscali verranno sommati alla quota di oneri sociali versati dall'incubatore per il proprio personale (Personale Incubatore) ed alle quote che l'incubatore riceve annualmente dalle imprese incubate (Entrate Incubatore).

La somma di questi tre elementi, diminuita delle spese di mantenimento e gestione, fornisce il Reddito Operativo, che verrà rapportato all'investimento iniziale per ottenere la redditività pubblica del capitale investito.

Tabella 11: *Financial ROI* dell'investimento pubblico per l'incubatore di Navacchio

<b>FINANCIAL ROI DELL'INVESTIMENTO PUBBLICO PER L'INCUBATORE DI NAVACCHIO</b>									
	<b>Ingressi Pubblici</b>				<b>Costi</b>				<b>ROI</b>
	Ingressi Fiscali	On. Sociali Per-sonale incubatore	Entrate incubatore	Totale entrate	Mantenimento	Reddito Operativo Pubblico	Accumulato	Investi-mento	
2003	8.761	18.000	8.426	35.187	-75.000	-39.813	-39.813	290.000	-14%
2004	51.197	18.000	51.321	120.518	-75.000	45.518	5.705		2%
2005	15.592	18.000	33.026	66.618	-75.000	-8.382	-2.677		-1%
2006	48.272	18.000	36.903	103.175	-75.000	28.175	25.498		9%
2007	93.330	18.000	57.678	169.008	-75.000	94.008	119.506		41%
2008	117.889	18.000	81.493	217.382	-75.000	142.382	261.888		90%
2009	432.694	18.000	117.495	568.189	-75.000	493.189	755.077		260%
2010	272.678	18.000	131.422	422.100	-75.000	347.100	1.102.177		380%
2011	258.285	18.000	133.699	409.984	-75.000	334.984	1.437.161		496%
2012	213.911	18.000	132.403	364.314	-75.000	289.314	<b>1.726.475</b>		<b>595%</b>
<b>Totale</b>	<b>1.512.609</b>	<b>180.000</b>	<b>783.866</b>	<b>2.476.475</b>	<b>-750.000</b>	<b>1.726.475</b>			

Il valore dell'investimento iniziale risulta essere così modesto perché l'incubatore si è insediato in una struttura già esistente, nella Tabella 12 viene ricalcolato il *Financial ROI* nel caso in cui l'investimento pubblico avesse incluso anche la costruzione della struttura.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Stima effettuata in base ad costo ipotetico di costruzione del lotto pari a 1.357 €/mq per 1.200 mq di struttura.

Tabella 12: *Financial ROI dell'investimento pubblico TOTALE per l'incubatore di Navacchio*

<b>FINANCIAL ROI DELL'INVESTIMENTO PUBBLICO PER L'INCUBATORE DI NAVACCHIO</b>									
	<b>Ingressi Pubblici</b>				<b>Costi</b>				<b>ROI</b>
	Ingressi Fi- scali	On. Sociali Personale incubatore	Entrate in- cubatore	Totale entrate	Mantenimento	Reddito Operativo Pubblico	Accumulato	Investimento	
2003	8.761	18.000	8.426	35.187	-75.000	-39.813	-39.813	1.628.400	-2%
2004	51.197	18.000	51.321	120.518	-75.000	45.518	5.705		0,3%
2005	15.592	18.000	33.026	66.618	-75.000	-8.382	-2.677		-0,2%
2006	48.272	18.000	36.903	103.175	-75.000	28.175	25.498		2%
2007	93.330	18.000	57.678	169.008	-75.000	94.008	119.506		7%
2008	117.889	18.000	81.493	217.382	-75.000	142.382	261.888		16%
2009	432.694	18.000	117.495	568.189	-75.000	493.189	755.077		46%
2010	272.678	18.000	131.422	422.100	-75.000	347.100	1.102.177		68%
2011	258.285	18.000	133.699	409.984	-75.000	334.984	1.437.161		88%
2012	213.911	18.000	132.403	364.314	-75.000	289.314	<b>1.726.475</b>		<b>106%</b>
<b>Totale</b>	<b>1.512.60</b>	<b>180.000</b>	<b>783.866</b>	<b>2.476.475</b>	<b>-750.000</b>	<b>1.726.475</b>			

Fonte: Elaborazione propria

Risulta interessante calcolare per questi dati il *payback period*, che misura quanto velocemente i flussi di cassa generati da un progetto coprono l'investimento iniziale (Damodaran, 2001), a tal fine calcoliamo le entrate cumulate del nostro modello.

**Tabella 13: Entrate cumulate dal 2003 al 2012**

Anno	Entrate cumulate
2003	35.187
2004	155.705
2005	222.323
2006	325.498
2007	494.506
2008	711.888
2009	1.280.077
2010	1.702.177
2011	2.112.161
2012	2.476.475

Fonte: Elaborazione propria

Confrontando questi valori con un ipotetico investimento iniziale pari a 1.628.400 € otteniamo un *payback period* per la spesa pubblica compreso tra 7 e 8 anni.

### **FINANCIAL ROI DELL'INVESTIMENTO PUBBLICO PER L'INCUBATORE DI VICÁLVARO**

Riguardo ai dati sulla fatturazione delle imprese incubate, i dati disponibili si fermano al 2012, quindi per poter estendere il calcolo su un orizzonte temporale di dieci anni sarà necessario formulare delle previsioni basate sui dati storici.

**Tabella 14: Fatturazione totale delle imprese dell'incubatore di Vicálvaro dal 2008 al 2012**

Anno	Fatturazione Imprese incubate
2008	2.495.316
2009	2.796.622
2010	4.042.210
2011	4.821.303
2012	4.973.942

Fonte: Rielaborazione propria a partire da Ortega Cachón (2013)

E' interessante notare come, nonostante l'apertura dell'incubatore coincida con l'inizio della crisi economica, le sue imprese abbiano costantemente aumentato la propria fatturazione con un tasso di crescita medio del 20%. Tale andamento risulta però insostenibile nel lungo periodo all'interno di anni così critici per il sistema economico, appare più sensato applicare un tasso di crescita più prudente, pari al 3%, uguale al tasso di crescita tra il 2011 e il 2012.

Tramite questo dato possiamo ipotizzare l'andamento dei fatturati futuri totali fino al 2017.

**Tabella 15: Fatturazione prevista per le imprese incubate fino al 2017**

Anno	Fatturazione Imprese incubate
2008	2.495.316
2009	2.796.622
2010	4.042.210
2011	4.821.303
2012	4.973.942
2013p	5.123.160
2014p	5.276.855
2015p	5.435.161
2016p	5.598.216
2017p	5.766.162

Fonte: Elaborazione propria a partire da Ortega Cachón (2013)

All'interno della Tabella 11 la fatturazione delle imprese incubate è stata moltiplicata prima per il coefficiente di sopravvivenza attribuito all'opera dell'incubatore (uguale al 39%) e successivamente per l'aliquota fiscale (pari al 30%) (Ortega, 2012).

**Tabella 16: Calcolo ingressi fiscali dal 2008 al 2017**

<b>Anno</b>	<b>Fatturato Imprese</b>	<b>Fatturato Marginale</b>	<b>Ingressi Fiscali</b>
2008	2.495.316	748.595	291.952
2009	2.796.622	838.987	327.205
2010	4.042.210	1.212.663	472.939
2011	4.821.303	1.446.391	564.092
2012	4.973.942	1.492.183	581.951
2013 p	5.123.160	1.536.948	599.410
2014 p	5.276.855	1.583.057	617.392
2015 p	5.435.161	1.630.548	635.914
2016p	5.598.216	1.679.465	654.991
2017 p	5.766.162	1.729.849	674.641
<b>TOTALE</b>	<b>46.328.947</b>	<b>13.898.684</b>	<b>5.420.487</b>

Fonte: Elaborazione propria a partire da: Ortega Cachón (2013)

Tabella 17: *Financial ROI* dell'investimento pubblico per l'incubatore di Vicalvaro

<b>FINANCIAL ROI DELL' INVESTIMENTO PUBBLICO PER L'INCUBATORE DI VICALVARO</b>							
	<b>Ingressi Pubblici</b>			<b>Costi</b>	<b>ROI</b>		
	Ingressi Fiscali	On. Sociali Personale incubatore	Entrate incubatore		Reddito operativo pubblico	Accumulato	Investimento
2008	291.952	110.933	47.832	472.571	-21.854	-21.854	3.787.227
2009	327.205	78.335	71.748	567.189	-89.901	-111.755	
2010	472.939	89.828	71.748	429.828	204.687	92.931	
2011	564.092	94.256	71.748	319.110	410.986	503.918	
2012	581.951	97.736	71.748	319.110	432.325	936.243	
2013p	599.410	97.736	71.748	319.110	449.784	1.386.027	
2014p	617.392	97.736	71.748	319.110	467.766	1.853.793	
2015p	635.914	97.736	71.748	319.110	486.288	2.340.081	
2016p	654.991	97.736	71.748	319.110	505.365	2.845.446	
2017p	674.641	97.736	71.748	319.110	525.015	<b>3.370.461</b>	<b>89%</b>
<b>Totale</b>	<b>5.420.487</b>	<b>959.768</b>	<b>693.564</b>	<b>3.703.358</b>	<b>3.370.461</b>		

Fonte: Rielaborazione propria a partire da Ortega Cachón (2013)



Le entrate derivanti dalle quote pagate dalle imprese all'incubatore vengono ritenute verosimilmente costanti poiché si riferiscono all'attività dell'incubatore a pieno regime, per lo stesso motivo sono stati consideranti costanti gli ingressi degli oneri sociali per il personale dell'incubatore e le spese di mantenimento e gestione della struttura.

Risulta interessante accostare i risultati ottenuti in termini di *financial ROI* dell'investimento pubblico con i dati riferiti all'occupazione creata dai due incubatori poiché, a prescindere dal ritorno economico, l'investimento in incubatori d'impresa crea innanzitutto posti di lavoro nell'area coinvolta.

Tabella 18: Tabella di sintesi

	OCCUPAZIONE CREATA	<i>Financial ROI</i>
NAVACCHIO	68	1,06 a 1
VICÁLVARO	257	0,89 a 1

Fonte: Elaborazione propria

## 7. CONCLUSIONI

A causa della scarsità in tutto il contesto europeo di una raccolta di indicatori di *performance* per gli incubatori risulta difficile poter paragonare questi dati con quelli di altri incubatori.

Gli studi effettuati in questo ambito presentano una grande varietà di risultati e ciò è dovuto alla mancanza di omogeneità nelle valutazioni, manca un'indicazione chiara da parte delle associazioni di categoria su come calcolare il ritorno economico di queste strutture.

Tabella 19 : Studi sul *Financial ROI* di diversi incubatori

Studio	Incubatore	<i>Financial ROI</i>
Molnar et al. (1997)	U.S.A.	5 a 1
Markley & McNamara (1995)		1,21 a 1
Battelle (1995)	Virginia	7 a 1
Lalkaka (2000)	Brasile	6 a 1
Yee (2009)	Nuova Zelanda	47 a 1
Glicker & Rouza (2013)	Oregon	0,50 a 1
	Navacchio	1,06 a 1
	Vicálvaro	0,89 a 1

Fonte 2: Elaborazione propria

I valori del *financial ROI* dell'investimento pubblico vicini all'unità per entrambi gli incubatori indicano che l'investimento effettuato per la loro realizzazione è pari alla maggiore quantità di imposte percepite dall'erario

nell'arco dei 10 anni successivi.

I risultati in letteratura variano molto poiché sono differenti le modalità di calcolo.

La N.B.I.A. (*National Business Incubation Association*) raccomanda di includere nel calcolo del ritorno dell'investimento pubblico per gli incubatori anche i fatturati delle imprese già laureate, tuttavia per gli incubatori risulta difficile ottenere questi dati, quindi bisogna affidarsi a delle stime.

Gli studi sopracitati, per stimare l'apporto delle imprese già laureate all'economia, utilizzano dei moltiplicatori che non tengono in considerazione l'andamento reale di queste imprese, cioè non badano al tasso di fallimento o ai reali tassi di crescita dei loro fatturati.

I valori ottenuti nel presente studio tengono in considerazione solo i fatturati delle imprese incubate, sono stati utilizzati dati reali forniti dagli incubatori su fatturati e costi di gestione.

I risultati presentati in questo studio sottostimano l'impatto reale che un incubatore produce sull'economia (le imprese che hanno terminato il percorso di incubazione continuano a versare contributi e a creare occupazione che a sua volta ha un effetto moltiplicativo sui consumi) ma hanno il compito di mostrare alle pubbliche amministrazioni che l'investimento in un incubatore d'impresa non solo ha degli effetti positivi in termini di occupazione, ma si ripaga nel tempo in termini di maggiori entrate erariali.

Pochissimi incubatori a livello europeo calcolano regolarmente il *financial ROI* dell'investimento pubblico come strumento di valutazione delle proprie *performance*, tuttavia tale indice permetterebbe di determinare quanto sono *cost-effective* i risultati ottenuti.

L'incubatore di Navacchio fornisce un esempio chiaro del fatto che non è sufficiente comunicare il numero di imprese incubate, di *business plan* redatti, di posti di lavoro creati, ma è importante sapere per gli agenti pubblici

quanto rendono le risorse impiegate.

L'incubatore di Navacchio è nato in una struttura già esistente, mantiene bassi i suoi costi poiché condivide il personale e la direzione con il Polo Tecnologico, inoltre grazie agli accordi sviluppati l'incubatore dispone di un *team* di professionisti disponibile per le imprese senza alcun costo per il suo bilancio.

Inoltre si colloca all'interno di una zona industrializzata, con una vocazione alla tecnologia e all'imprenditoria, sfruttando le reti di conoscenza presenti nella sua area, un quarto delle imprese ha attivato collaborazioni con università e centri di ricerca, si viene quindi a creare un insieme di relazioni che configurano il *network* come valore aggiunto per le imprese incubate.

A sua volta l'incubatore di Vicalvaro ha il merito di aver avuto fatturati crescenti sin dalla sua nascita nonostante il periodo di piena crisi in cui ha cominciato la sua attività, il suo *financial ROI* dell'investimento pubblico è più basso perché ha caratteristiche completamente diverse: il comune di Madrid ha deciso di rilanciare le aree sub-urbane più degradate costruendo delle strutture nuove e funzionali che ne rilanciassero l'economia, i costi di progettazione e di implementazione di questo progetto ambizioso quindi sono stati molto alti, inoltre ne hanno risentito gli imprenditori perché si sono ritrovati isolati fisicamente dalle altre aree produttive della comunità.

Gli alti costi dell'incubatore di Vicálvaro inoltre vengono spiegati dalla sua funzione sociale: la struttura organizza ed ospita eventi sociali e di formazione per coloro che vogliono diventare imprenditori.

Gli incubatori di imprese dimostrano di poter essere un utile strumento di politica economica, ma l'esempio di Navacchio indica che il successo di un incubatore dipende dalle condizioni in cui nasce.

In Finlandia, Autio & Klofsten (1998) hanno esaminato i case studies di due incubatori per valutare le loro politiche di management. I risultati dimostra-

no che gli incubatori sono incastrati nel contesto locale e il loro successo può essere analizzato solo nel contesto locale, le storie di successo quindi non possono essere generalizzate.

I *manager*, pubblici o privati, dovrebbero essere prudenti nell'adozione di politiche che si rivelano efficaci in altri incubatori poiché sono molti i fattori che ne concorrono al successo (Al-Mubarak & Busler, 2011e).

Lo studio degli incubatori di Navacchio e di Vicálvaro ha permesso di evidenziare che queste strutture: creano occupazione, contribuiscono alla sopravvivenza delle imprese, stimolano l'attività economica dell'area in cui si insediano; inoltre l'investimento in incubatori di imprese è sostenibile per le pubbliche amministrazioni poiché genera nel tempo maggiori ingressi fiscali che ripagano l'investimento iniziale.

## BIBLIOGRAFIA

- FAE-Foro Ayuda a Emprender. (2011). I Edición. 27 de octubre. Madrid.
- Abetti, P. A. (2004). Government-Supported Incubators in the Helsinki Region, Finland: Infrastructure, Results, and Best Practices. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 19-40.
- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Alliance, S. (2007). *Exploring Best Practices in Incubation in Europe and Israel*.
- AL-Mubarak, H. (2012). Comparative Study of Incubators' Landscapes in Europe and the Middle East. *European Journal of Business and Management*, 4(10), 1-10.
- Al-Mubarak, H. M., & Busler, M. (2011e). The incubators economic indicators: Mixed approaches. *Journal of Small Business Management*, Vol. 4.
- Al-Raisi, & Al-Khour, (2010). Public Value and ROI in the Government Sector. *Advances in Management*, 3(2).
- Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: an archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*(43), 837-853.
- Audretsch, D. B., & Fritsch, M. (2002). Growth regimes over time and space. *Regional Studies*, 36(2), 113-124.
- Auricchio, M., Cantamessa, M., Colombelli, A., Cullino, R., Orame, A., & Paolucci, E. (2014). *Gli Incubatori d'impresa in Italia*. Banca D'Italia, Questioni di economia e finanza, n.216.
- Autio, E., & Klofsten, M. (1998). A comparative study of two European business incubators. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 30-43.

- Balconi, M., & Passannanti, A. (2006). *I parchi scientifici e tecnologici nel Nord Italia*. Milano: FrancoAngeli.
- Battelle. (1995). *Virginia's Center for Innovative Technology: An Economic Impact Assessment*. Ohio: Columbus.
- Blanco, F. J. (2011). *Los viveros de empresas*. AVIE.
- Bonaccorsi, A., & Granelli, A. (2005). *L'intelligenza s'industria. Creatività e innovazione per un nuovo modello di sviluppo*. Bologna: Il Mulino.
- Boschetti, C., Grandi, A., & Grimaldi, R. (2003). Risorse, competenze e incubatori di impresa. *Sinergie*(61-62), 327-349.
- Cachón, I. O. (2012). Medición de impacto socio-económico y evaluación de las políticas públicas de apoyo a emprendedores e impulso a la creación de empresas. Madrid.
- Campodall'Orto, S. (2002). Deve l'Università occuparsi di trasferimento tecnologico? *Mondo Digitale*(4), 31-39.
- Caramiello, Di Lazzaro, & Fiori. (2003). *Indici di bilancio. Strumenti per l'analisi della gestione aziendale*. Livorno: Giuffrè.
- Carrera, D., Meneguzzo, M., & Messina, A. (2008). Incubatori di imprese sociali, volano per lo sviluppo locale. *Impresa Sociale*(1).
- CES-Consejo Económico y Social. (2005). *El proceso de creación de empresas y el dinamismo empresarial*. Informe Número 5/2005, Madrid.
- Chandra, A. (2007). Approaches to Business Incubation: A Comparative Study of the United States, China and Brazil . working paper, Network Financial Institute at Indiana State University, WP 29.
- Chattopadhyay, P., Glick, W., & Huber, G. (2001). Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*(44), 937-955.
- Christensen, C. M. (2001). *Il dilemma dell'innovatore. Le nuove tecnologie possono estromettere dal mercato le grandi aziende e assicurare il successo alle imprese agili e intraprendenti*. Milano: Franco Angeli.
- Clark, G. (2009). *Recession, Recovery and Reinvestment: The Role of Local Economic Leadership in a Global Crisis*. Parigi: OECD.

- Colombo, M., & Delmastro, M. G. (2002). How Effective Are Technology Incubators?: Evidence from Italy. *Research Policy*, 31, 1103-1122.
- Commissione Europea. (2010). *The Smart Guide to Innovation-Based Incubators (IBI)*. Lussemburgo: Publications Office of the European Union. Disponibile online  
su: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation\\_incubator.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2007/working/innovation_incubator.pdf).
- Comune di Madrid. (2011). *Recursos de la más alta calidad*. Tratto da <http://madridemprende.esmadrid.com/razones/%C2%A1madrid-recursos-de-la-m%C3%A1s-alta-calidad>
- Comunidad de Madrid. (2012). *El papel de los viveros de empresa en la creación de empleo*.
- Damodaran, A. (2001). *Corporate finance*. New York: Wiley.
- Dess, G., & Beard, D. (1984). Dimension of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, (29), 52-73.
- Destro, F. (2012). Academic Entrepreneurship: The University Technology Transfer Office. PhD dissertation, Scuola di Dottorato in Economia e Management, Università degli Studi di Padova.
- DGPYME. (2005). *Estudio de los centros Europeos de empresas y Innovación*. DGPYME.
- DGPYME. (2010). *Servicios de apoyo a la persona emprendedora*. Tratto da <http://www.ipyme.org/Publicaciones/EstudioServiciosApoyoEmprendedores.pdf>
- EBN. (2013). *EC-BIC Observatory 2013 and the Last 3-Year Trends*. EBN.
- Edelstein, J., Molnar, L. A., Grimes, D. R., & . (1997). *Business incubation works*. Ohio: NBIA Publications.
- Eshun, J. (2004). *Where Do Business Incubators Come From? The Origins, Evolutions, and Institutionalization of Business Incubators: Evaluating Performance and Assessing Outcome*. Columbia University.



- Etzkowitz, H. (1993). Enterprises from Science: The Origins of Science-Based Regional Economic Development and the Venture Capital Firm. *Minerva*, 31(3), 326-360.
- Etzkowitz, H. (2005). *Trippelhelix*. Stockholm: SNS Press.
- Etzkowitz, H. (2008). *The Triple Helix: University- Industry- Government Innovation in Action*. New York: Routledge.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix: University - Industry - Government Relations A Laboratory for Knowledge Based Economic Development. *EASST Review*, 14(1).
- Gibson, D., & Smilor, R. (1991). Key variables in technology transfer. A field study based empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 8(3-4), 287-312.
- Glicker, J. J., & Rouza, A. D. (2013). *The impact of small business incubation on local economic growth*. Eugene: The University of Oregon Department of Economics.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2013). *Informe GEM España 2013*.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business Incubators and New Venture Creation: an Assessment of Incubating Models. *Technovation*, 25, 111-121.
- Gualandri, E., & Venturelli, V. (2011, Dicembre). nasce l'impresa Startup: dal progetto al mercato. Modena: Confindustria Modena.
- Hackett, S., & Dilts, D. (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., & Sull, D. N. (2000). *The state of the incubator marketplace*. Cambridge,: Harvard Business School Publishing.
- IASP. (s.d.). Tratto il giorno Luglio 11, 2014 da <http://www.iasp.ws/the-role-of-stps-and-innovation-areas>
- IE- Instituto de Empresa Business School. (2012). Tratto da <http://www.elnuevolunes.es/historico/2011/1433/presentaciones%20telefonica%202011/Juan%20Jose%20Guemes.pdf>
- INE. (2011). Tratto da [www.ine.es/prensa/np686.pdf](http://www.ine.es/prensa/np686.pdf)

- Istat. (7, Agosto 2014). *Bollettino Demografia d'Impresa*. Tratto da [http://www.istat.it/it/files/2014/08/Report\\_Demografia\\_dimpresa\\_an ni\\_2007-2012.pdf?title=Demografia+d%E2%80%99impresa+-+07%2Fago%2F2014+--+Testo+integrale.pdf](http://www.istat.it/it/files/2014/08/Report_Demografia_dimpresa_an ni_2007-2012.pdf?title=Demografia+d%E2%80%99impresa+-+07%2Fago%2F2014+--+Testo+integrale.pdf)
- Kane, T. (2010). *The importance of startup in job foundation and in job creation*. Ewing Marion Kauffman Foundation.
- Kauffman Fellow Program. (2012). *Incubators in US and Europe. Speed and scale in capital formation*.
- Kelley, D. J., Singer, S., & Herrington, M. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Global Report*. Gera.
- Lalkaka, R. (2000). Assessing the Performance and Sustainability Of Technology Business Incubators. *New Economy & Entrepreneurial Business Creation in Mediterranean Countries*. Trieste.
- Lee, L., & Hunt, A. (2008). *Business Incubators: Do They Matter?* Boise State University.
- Low, M. B., & MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal Of Management*, 14(2), 139-161.
- Madrid Emprande. (2013). *Balance 2012*. Madrid.
- Markley, D. M., & McNamara, K. T. (1995). Economic and fiscal impacts of a business incubator. *Economic Development Quarterly*, 9 (3), 273-278.
- Meneguzzo, M. (2005). Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della PA italiana. *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, 105(11-12), 704-720.
- Misch , F. (2008). The returns on public investment : concepts, evidence and policy challenges. Bonn: DIE (Deutsches Institut für Entwicklungspolitik).
- Monkman, D. (2010). *Business Incubators and their Role in Job Creation*. Washington, D.C.
- Monkman, D. (2010). Full committee hearing on business incubators and their role in job creation. committee on small business. united states house of representatives.

- Panetta, F., & Signoretti, F. M. (2010). Domanda e offerta di credito in Italia durante la crisi finanziaria. *Occasional Papers*(63).
- Prefetto, L. (2008). *Imprenditore e università nello startup di impresa: ruoli e relazioni critiche*. Firenze: Firenze University Press.
- PWC. (2011). *Cities of opportunity*. Tratto da <http://www.pwc.com/us/en/cities-of-opportunity>
- Pwc, Bnp. (2002). *Finanza d'impresa: le scelte strategiche che creano valore*. Assago: Ipsoa.
- Razzini , B. (2010). Valutazione di Startup. Case study analysis: incubatori di primo miglio, Business Angels e Venture Capital. Metodi di investimento nel capitale di rischio. *Tesi di dottorato di ricerca in Finanza. Università degli studi di Trieste*.
- RESI. (2001). *Maryland incubator impact analysis*. Maryland Business Incubation Association.
- Salido , E., Sabás, M., & Freixas , P. (2013). *The Accelerator and Incubator ecosystem in Europe*. Telefonica. Disponibile online su: <http://www.lisboncouncil.net/component/downloads/?id=897>.
- Sánchez Ballesta, J. P. (2002). *Análisis de rentabilidad de la empresa*. Tratto da <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>
- Sanchez, A. M., & Tabuenca, A. (2004). *El fenómeno de la incubación de empresas y los CEEIs*. Instituto Universitario de Análisis Económico y Social.
- Schumpeter, J. (1951). *Essays on Economic Topics*. Port Washington, NY: Kennikat Press.
- Schumpeter, J. A. (1951). *Essays on Economic Topics*. Port Washington, NY: Kennikat Press.
- Science Alliance. (2007). *Exploring Best Practices in Incubation in Europe and Israel*.
- Sherman, H. D. (1999.). Assessing the intervention effectiveness of business incubation programs on new business startups. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 117–133.

- Storey, D. J., & Tether, B. S. (1998). Public Policy Measures to Support New Technology-Based Firms in the European Union. *Research Policy*, 26(9), 933-946.
- Unioncamere. (2013). *Natalità e mortalità delle imprese italiane registrate presso le camere di commercio*. Tratto da <http://www.unioncamere.gov.it/download/2118.html>
- University, S. (s.d.). [http://triplehelix.stanford.edu/3helix\\_concept](http://triplehelix.stanford.edu/3helix_concept).
- Vaquero García, A., & Ferreiro Seoane, F. J. (2013). *Análisis regional de los viveros de empresa*.
- Velasco, R. (2003). Políticas para la creación de nuevas empresas. *Creación de Empresas: Los mejores textos*.
- Velasco, R., & Saiz, M. (2007). *Políticas de creación de empresas y su evaluación*. Documentos de Trabajo Fundación Alternativas.
- VonZedtwitz, M., & Grimaldi, R. (2006). Are Service Profiles Incubator-Specific? Resulta from an Empirical Investigation in Italy. *Journal of Technology Transfer*, 31, 459-468.
- Wan, W. P., & Yiu, D. W. (2009). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*(30), 791-801.
- Watson, K., Hogart-Scott, S., & Wilson, N. (1998). Small Business Startups: Success Factors and Support Implications. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(3), 217-238.
- Yee, N. G. (2009). Technology Incubator Performance in New Zealand. *2009 International Conference on Innovation Management*, (p. 3-6).
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1999). Differing Perceptions of New Venture Failure: A Matched Exploratory Study of Venture Capitalist and Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1-14.

## SITOGRAFIA

[www.italiastartup.it](http://www.italiastartup.it)

[www.madridemprende.es/](http://www.madridemprende.es/)

[www.mise.gov.it/](http://www.mise.gov.it/)

[www.nbia.com](http://www.nbia.com)

[www.polotecnologico.it](http://www.polotecnologico.it)

[www.pnicube.it](http://www.pnicube.it)

<http://startup.registroimprese.it/>

<https://startupxplore.com/>

[www.viveroempresasvicalvaro.es/index.php/es/](http://www.viveroempresasvicalvaro.es/index.php/es/)